PASAULINIS BESTSELERIS.

PARDUOTA DAUGIAU KAIP 2 MILIJONAI KNYGŲ

Robert B. Cialdini

ĮTAKOS GALIA

KAIP PASIEKTI SAVO TIKSLUS

Alma littera

ROBERT B. CIALDINI

ĮTAKOS GALIA

KAIP PASIEKTI SAVO TIKSLUS

Iš anglų kalbos vertė
Ieva Sakalinskaitė

Alma littera
VILNIUS / 2016

UDK 159.94
Ci-09

Versta iš:
INFLUENCE: THE
PSYCHOLOGY OF PERSUASION,
Robert B. Cialdini, Ph. D.,
Collins Business, An Imprint of
HarperCollins Publishers, 2007

ISBN 978-609-01-2236-5

Published by arrangement with William Morrow,
an imprint of HarperCollins Publishers

Knygą skiriu Chrisui,
kurio dėka jo tėvo akys švyti.

PADĖKA

Esu dėkingas daugybei žmonių, padėjusių man išleisti šią knygą. Keletas mano kolegų akademikų, perskaitę pirminį juodraštį, pateikė įžvalgių komentarų, kuriais remdamasis tobulinau knygą iki galutinio jos varianto. Tai Gusas Levine, Dough'as Kenrickas, Artas Beamanas ir Markas Zanna. Pirminį juodraštį perskaitė ir keletas mano šeimos narių bei draugų – Richardas ir Gloria Cialdini, Bobette Gorden ir Tedas Hallas. Jie ne tik teikė taip reikalingą emocinę paramą, bet ir pasakė svarbių ir reikšmingų pastabų.

Kiti žmonės pateikė naudingų pasiūlymų dėl kurio nors vieno ar kelių knygos skyrių. Tai Toddas Andersonas, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judy Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Ettkin, Joanne Gersten, Jeffas Goldsteinas, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth'as, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitzius, Darwynas Linderis, Debbie Littler, Johnas Mo-

wenas, Igoris Pavlovas, Janis Posneris, Trish Puryear, Marilyn Rall, Johnas Reichas, Peteris Reingenas, Diane Ruble, Phyllisas Sensenigas, Romanas Shermanas ir Henry Wellmanas.

Kai kurie žmonės prisidėjo prie knygos išleidimo, vos tik pradėjau ją rašyti. Johnas Staley – pirmasis profesionalus leidėjas, įžvelgęs mano projekto potencialą. Jimas Shermanas, Alas Goethalsas, Johnas Keatingas ir Danas Wegneris iš anksto pateikė teigiamų atsiliepimų, ir jie paskatino mane ir redaktorius pradėti įgyvendinti projektą. Williamas Morrow ir tuometinis leidybos bendrovės vadovas Larry Hughesas atsiuntė man trumpą, bet entuziastingą žinutę, ir ji galutinai įtikino mane, kad tikrai verta imtis šio darbo. Maria Guarnaschelli tikėjo manimi nuo tada, kai tik pradėjau rašyti šią knygą. Jos dėka knyga išliko tokia, kokios norėjau, tik buvo labai patobulinta. Esu jai be galo dėkingas už įžvalgumą ir įdėtas pastangas redaguojant tekstą.

Be to, būtų aplaidu nepripažinti knygos rankraštį paruošusios Sally Carney gebėjimų bei profesionalumo ir protingų mano advokato Roberto Brandeso patarimų.

Visą projekto laiką niekas nebuvo arčiau manęs nei Bobette Gorden, drauge su manimi gvildenusi kiekvieną žodį.

TURINYS

AUTORIAUS ŽODIS

Dabar galiu atvirai prisipažinti – visą gyvenimą buvau mulkis. Kiek tik pajėgiu prisiminti, visuomet buvau lengvas grobis narkotikų prekeiviams, aukų rinkėjams ir įvairiems prekybos agentams. Tiesą sakant, tik kai kurie iš šių žmonių turėjo blogų ketinimų. Visų kitų, pavyzdžiui, tam tikrų labdaros organizacijų atstovų, tikslai buvo labai kilnūs. Tačiau tai nesvarbu. Suvokęs, kaip dažnai užsiprenumeruoju žurnalus, kurių turinys manęs nedomina, ar nusiperku bilietus į sanitarų vakarėlį, sunerimau. Tikriausiai todėl, kad taip ilgai leidausi mulkinamas, ėmiau gilintis į įtakos psichologiją, kuria siekiama atsakyti į klausimus: nuo kokių veiksnių priklauso, kad vienas žmogus pasako „taip" kitam, kokie metodai labiausiai susieja šiuos veiksnius ir leidžia gauti sutikimą? Norėjau žinoti, kodėl vienaip pareikštas prašymas atmetamas, o suformuluotas kiek kitaip išpildomas.

Taigi aš, eksperimentinės socialinės psichologijos specialistas, pradėjau tyrinėti įtakos psichologiją. Tyrimo pradžioje tik atlikdavau eksperimentus su koledžo studentais, dažniausiai savo laboratorijoje. Norėjau sužinoti, kokie psichologiniai principai paskatina išpildyti kito žmogaus prašymą. Dabar psichologai nemažai žino, kokie yra įtakos principai ir kaip veikia. Juos aš pavadinau įtakos ginklais. Svarbiausius aprašiau tolesniuose skyriuose.

Po kurio laiko supratau, kad eksperimentinis darbas būtinas, bet jo nepakanka. Užsiimdamas vien eksperimentais, negalėjau įvertinti įtakos principų svarbos ne psichologijos mokslo srityje ir studentų miestelyje, kuriame tyriau studentus. Tapo aišku, kad jei noriu iki galo suvokti įtakos psichologiją, turiu praplėsti tyrimo sritį. Man reikėjo iš arčiau pažvelgti į įtakos specialistus – žmones, kurie visą mano gyvenimą taikė principus prieš mane. Jie žino, kas veiksminga ir kas ne, taip patvirtindami posakį, jog išlieka tik stipriausi. Tų žmonių darbas – priversti mus sutikti, nuo to priklauso jų atlygis. Tie, kurie nežino, kaip priversti kitus pasakyti „taip“, greit pasitraukia iš rinkos, o kurie žino, išlieka joje ir klesti.

Žinoma, ne vien įtikinėjimo specialistai žino ir taiko įtakos principus, kad pasiektų tai, ko jiems reikia. Kasdieniame gyvenime mes visi vienaip ar kitaip jais pasinaudojame ar jiems pasiduodame bendraudami su kaimynais, draugais, partneriais ar vaikais. Tačiau įtikinėjimo specialistų žinios daug gilesnės nei daugumos mūsų neaiškus, paviršutiniškas principų suvokimas. Kiek pamąstęs supratau, jog specialistai turi daugiausia man reikalingos informacijos. Nuo tada beveik trejus metus derinau eksperimentines studijas ir neabejotinai smagesnį darbą: vis pasinerdavau į įtikinėjimo specialistų – prekybos agentų, labdaros rinkėjų, samdytojų, reklamuotojų ir panašių žmonių – pasaulį.

Mano tikslas buvo stebėti, kokius metodus ir strategijas dažniausiai ir efektyviausiai taiko įvairūs įtikinėjimo specialistai. Kartais stebėsena susidėdavo iš pokalbių su pačiais įtiki-

nėtojais ar jų priešininkais (pavyzdžiui, sukčiavimus tiriančiais pareigūnais, vartotojų teisių apsaugos institucijų atstovais). Kitais atvejais nagrinėdavau vienos specialistų „kartos“ kitai perduodamą rašytinę medžiagą su pateiktais įtakos principais, pardavimo skatinimo instrukcijas ir panašiai.

Dažniausiai būdavau dalyvis – stebėtojas. Tai toks tyrimo būdas, kai tyrinėtojas tampa šnipu – slėpdamas savo tikrąją tapatybę bei ketinimus, įsilieja į jį dominančią aplinką ir tampa visaverčiu stebimos grupės nariu. Taigi norėdamas sužinoti, kaip organizuojamas enciklopedijų (dulkių siurblių, portretinės fotografijos paslaugų ar šokių pamokų) pardavimas, atsiliepdavau į skelbimus laikraščiuose, kad ieškomi pardavėjai, ir būdavau apmokomas. Pasitelkęs panašias, bet ne tokias pat gudrybes, sugebėjau patekti ir į reklamos, viešųjų ryšių agentūras bei lėšų rinkimo organizacijas, išstudijuoti jų taikomus metodus. Taigi didžioji dalis knygoje išdėstytų faktų paremti mano, apsimetėlio įtakos specialistu ar praktikantu, patirtimi įvairiose organizacijose, veikiančiose tam, kad įtikintų mus pasakyti „taip“.

Svarbiausia išvada, prie kurios priėjau per tą trejų metų laikotarpį, yra tokia: daugumą metodų, kuriuos įtakos specialistai pasitelkia norėdami įtikinti mus pasakyti „taip“, galima priskirti prie vienos iš šešių kategorijų. Kiekviena apibūdinta psichologiniu principu, lemiančiu žmonių elgesį ir taip leidžiančiu metodams veikti. Kiekvienam principui – nuoseklumo, grįžtamumo, socialinio įrodymo, autoriteto, mėgstamumo ir stokos – skirta po skyrių, kur aptariama, kaip principai veikia visuomenėje ir kaip didžiule jų galia naudojasi įtakos specialistai, gudriai juos apipinantys prašymais ką nors įsigyti, paaukoti, padaryti nuolaidą, suteikti leidimą ir panašiai. Pažymėtina, kad tarp šešių principų nepateko paprasčiausias materialinis interesas – noras už mažiausią kainą gauti tai, kas geriausia. Apie jį nerašiau ne dėl to, kad manyčiau, jog noras padidinti naudą ir sumažinti išteklius beveik nelemia mūsų sprendimų, taip pat

ir ne todėl, kad įtakos specialistai nekreiptų dėmesio į šį faktą. Yra priešingai: atlikdamas tyrimą esu ne kartą pastebėjęs, kaip įtikinėtojai – kartais sąžiningai, kartais ne – operuoja įtikinama fraze: „Aš galiu jums pasiūlyti naudingą sandorį." Nutariau materialinio intereso atskirai neaprašyti, nes jis, manau, nulemtas motyvacijos ir nebūtina apie jį kalbėti – pakanka tik pripažinti jo buvimą, nenagrinėjant plačiau.

Kiekvienas principas išnagrinėtas pagal tai, kaip priverčia išgauti automatišką, nemąstant duodamą sutikimą – kai pirmiau pasakoma „taip" ir tik vėliau pagalvojama. Faktai verčia manyti, kad dėl greitėjančio gyvenimo tempo ir didėjančio informacijos kiekio daugės atvejų, kai sutikimas duodamas nemąstant. Tad visuomenei bus vis svarbiau suvokti, kaip ir kodėl veikia automatiška įtaka.

Nuo tada, kai pasirodė pirmasis „Įtakos galios" leidimas, jau praėjo nemažai laiko. Taigi dėl tam tikrų pokyčių buvo šiek tiek pakeistas ir turinys. Pirma, dabar apie įtikinėjimą mes žinome daugiau nei seniau. Įtakos, sutikimo ir pokyčių tyrimas tapo platesnis, tad kai kurios knygos vietos buvo atitinkamai pataisytos. Be to, remdamasis ankstesnio leidimo skaitytojų atsiliepimais, ne tik truputį pakeičiau tekstą, bet ir pateikiau naujovę.

Ta naujovė – šiame knygos leidime išspausdinti laiškai žmonių, skaičiusių ankstesnį leidimą ir papasakojusių, kaip vienas ar kitas principas suveikė jų atveju. Laiškai kiekvieno skyriaus pabaigoje parodo, kaip paprasta ir lengva kasdieniame gyvenime pasiduoti įtakai.

Noriu padėkoti žmonėms, kurie tiesiogiai ar per savo darbų vadovus dirbo prie skaitytojų laiškų: Patui Bobbsui, Markui Hastingsui, Jamesui Michaelsui, Paului R. Nailui, Alanui J. Resnikui, Darylui Retzlaffui, Danui Swiftui ir Karlai Vasks.

Robert B. Cialdini

1 skyrius

ĮTAKOS GINKLAI

Viskas turi būti padaryta itin paprastai, bet ne paprasčiau.

ALBERT EINSTEIN

VIENĄ DIENĄ MAN PASKAMBINO DRAUGĖ, NESENIAI ATIdariusi indiškų papuošalų parduotuvę Arizonoje. Ji tiesiog netvėrė savam kaily norėdama pranešti keistas naujienas. Ką tik nutiko kai kas neįtikėtino, ir, jos manymu, aš, psichologas, galėsiąs tai paaiškinti. Ji ėmė kalbėti apie tai, kaip jai nesiseka pardavinėti turkio papuošalų. Buvo pats turizmo sezono įkarštis, į parduotuvę ateidavo daugiau žmonių nei kitu metu, turkio papuošalų kokybė atitiko kainą, tačiau niekas jų nepirko. Mano draugė išmėgino keletą standartinių pardavimo skatinimo gudrybių: papuošalus perkėlė arčiau prekybos salės centro, kad pirkėjai atkreiptų į juos dėmesį, bet tai nepadėjo. Ji net liepė pardavėjams mėginti tas prekes įsiūlyti – ir nieko.

Galiausiai, prieš išvykdama apsipirkti į kitą miestą, mano draugė piktai brūkštelėjo raštelį vyriausiajai pardavėjai: „Visi papuošalai šioje vitrinoje – 1/2 kainos“, tikėdamasi kaip nors

atsikratyti jų, net jei tektų patirti nuostolių. Sugrįžusi po keleto dienų, ji nenustebo sužinojusi, kad visi turkio papuošalai išparduoti, tačiau buvo priblokšta, kai suprato, kad pardavėja vietoj „1/2" perskaitė „2", ir prekės buvo parduotos už dukart didesnę nei pradinė kainą!

Štai tada ji man ir paskambino. Pamaniau, kad žinau, kas atsitiko, tačiau pasakiau jai, jog tam, kad viską tinkamai paaiškinčiau, ji turėtų išklausyti mano pasakojimą. Tas pasakojimas buvo ne apie mane, o apie kalakutes, ir susijęs su viena etologijos sritimi – gyvūnų tyrinėjimu jų natūralioje aplinkoje. Kalakutės yra geros savo jaunikliams – mylinčios, sargios ir globėjiškos. Jos labai rūpinasi jais, šildo, valo ir glaudžia juos po savo sparnu. Tačiau yra viena keista jų elgesio ypatybė. Motinišką instinktą sužadina tik kalakučiukų ciepsėjimas, o visa kita – jų kvapas, prisilietimai, išvaizda – jį veikia labai menkai. Jei kalakučiukai ciepsi, motina jais rūpinasi, jei ne, nekreipia į juos dėmesio, o kartais ir užmuša.

Didžiulė kalakutės priklausomybė vien tik nuo to garso puikiai pavaizduota gyvūnų elgesio specialisto M. W. Foxo užrašuose apie eksperimentą su kalakute ir šeško iškamša.[1] Šeškas yra kalakutės priešas, taigi jam pasirodžius ji ima burbuliuoti, puola kapoti snapu ir draskyti nagais. Eksperimentuotojai nustatė, kad net šeško iškamša, virve priartinama prie kalakutės, tuoj pat pasitinkama tūžmingu puolimu. Tačiau į iškamšos vidų įdėjus ir paleidus kasetę su kalakučiukų ciepsėjimo įrašu kalakutė ne tik prisileisdavo iškamšą artyn, bet ir užtūpdavo. Išjungus kasetę, vėl tapdavo agresyvi.

Kaip keistai, esant tokioms aplinkybėms, atrodo kalakutė: ji apkabina savo priešą tik todėl, kad šis ciepsi, ir skriaudžia ar net užmuša savo jauniklį, jei šis to nedaro. Ji – lyg robotas, kurio motinystės instinktai priklauso vien tik nuo to garso. Etologai pastebėjo, kad tai būdinga ne vien kalakutams, reguliarius ir

aklai mechaniškus veiksmus atlieka ir daug kitų rūšių gyvūnų.

Šie fiksuoto elgesio modeliu vadinami veiksmai kartais sudaro sudėtingas sekas, iš kurių susideda rūpinimosi jaunikliais ar poravimosi ritualai. Modelio pagrindinis bruožas – veiksmai visad pasireiškia taip pat ir ta pačia tvarka. Atrodo, tarsi gyvūnuose būtų įtaisytos kasetės su tokio elgesio įrašu. Kai reikia rūpintis, pasileidžia rūpinimosi kasetė, kai laikas prabusti motiniškiems instinktams – motinystės kasetė. Paspauskite mygtuką, ims suktis atitinkama juosta ir prasidės standartinių veiksmų seka – tai vadinamasis *click-whirr* principas.

Įdomiausia yra tai, kaip šios kasetės aktyvuojamos. Pavyzdžiui, į vieno patino teritoriją įsibrovus kitam tos pačios rūšies patinui, pasileidžia teritorijos gynimo kasetė – tada ginantis savo teritoriją patinas budi, grasina varžovui ir, jei reikia, jį puola. Tačiau yra viena šios sistemos keistybė. Tokį elgesį sukelia ne pats varžovas, o tam tikras provokuojantis jo bruožas. Dažnai tai būna viena mažytė visumos – varžovo – detalė, tarkim, kokia nors spalva. Etologų atlikti eksperimentai parodė, kad, pavyzdžiui, liepsnelės patinėlis, gindamas teritoriją nuo kito patinėlio, puola tik raudonų plunksnų gniužulą, padėtą netoliese. O parodžius patinėlio be raudonų krūtinės plunksnų iškamšą nereaguoja. Tą atskleidė eksperimentai ir su kitomis paukščių rūšimis, pavyzdžiui, mėlyngurkle, kuriai poreikį ginti teritoriją sukelia tam tikro mėlyno atspalvio plunksnos ant krūtinės.[2]

Prieš apsidžiaugdami, jog ne mes, o tik primityvesnių rūšių gyvūnai lengvai pasiduoda provokuojančiam bruožui ir susiklosčius konkrečiai situacijai ima elgtis neadekvačiai, turėtume suprasti du dalykus. Pirma, automatiško, fiksuoto elgesio modelis beveik visada veikia gyvūnų, kuriems jis būdingas, naudai. Pavyzdžiui, kalakutė kreipia dėmesį tik į ciepsinčius jauniklius, nes šį garsą skleidžia tik sveiki, normalūs kalakučiukai. Reaguodama tik į vieną dirgiklį, kalakutė beveik visais atvejais pasielgs

teisingai. Tik gudrus mokslininkas gali pričiupti kalakutę suklydus. Antras svarbus dalykas, kurį reikia suprasti, yra tai, kad mes taip pat turime iš anksto užprogramuotas vidines kasetes, kurios dažniausiai veikia mūsų naudai, tačiau provokuojantis bruožas gali jas paleisti netinkamu metu ir priversti mus veikti.[3]

Kad automatiškas elgesys būdingas ir žmonėms, eksperimentu įrodė Harvardo universiteto socialinės psichologijos specialistė Ellen Langer. Gerai žinomas žmogaus elgesio principas teigia, kad prašydami padaryti paslaugą sulauksime sutikimo, jei nurodysime priežastį. Žmonėms tiesiog patinka, kai yra priežastis tam, ką jie daro. Langer įrodė šį pernelyg nestebinantį faktą, paprašiusi eilėje prie kopijavimo aparato stovinčių žmonių ją praleisti pirmą: „Atsiprašau, turiu penkis puslapius. Gal galėčiau eiti pirmiau jūsų? Nes skubu." Prašymas, pateiktas nurodant priežastį, suveikė: 94 procentai žmonių leido moteriai eiti pirmai. Palyginkime bandymo rezultatus, kai ji pateikė tik prašymą: „Atsiprašau, turiu penkis puslapius. Gal galėčiau eiti pirmiau jūsų?" Šiuo atveju tik 60 procentų žmonių sutiko prašymą patenkinti. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, jog didžiulį skirtumą tarp dviejų prašymų lemia pateikta papildoma informacija: „Nes aš skubu." Tačiau dar kitoks Langer pateiktas prašymas parodė, kad taip nėra. Rodos, skirtumą lemia ne konkretus žodžių derinys, o tik vienas žodis „nes". Pateikdama trečią prašymą, psichologė vėl pavartojo žodį „nes", po kurio nepasakė nieko daugiau, tik tai, kas akivaizdu: „Atsiprašau, turiu penkis puslapius. Gal galėčiau eiti pirmiau jūsų? Nes man reikia pasidaryti keletą kopijų." Vėl beveik visi (93 procentai) žmonės sutiko išpildyti prašymą, nors nebuvo jokios rimtos priežasties ar naujos informacijos. Tiesiog kaip kalakučiukų ciepsėjimas automatiškai sužadina motinystės instinktą, net jei sklinda iš šeško iškamšos, taip ir Langer pavartotas žodis „nes" paskatino žmones sutikti išpildyti prašymą, net ir nenurodžius rimtos priežasties. *Click-whirr!*[4]

Nors kai kurie kiti Langer atradimai įrodo, kad yra daug situacijų, kai žmogus nesielgia mechaniškai, lyg paleidus kasetę, vis dėlto tai vyksta labai dažnai. Pavyzdžiui, keistas yra juvelyrikos parduotuvės klientų elgesys, kai šie išpirko turkio papuošalus, per klaidą padvigubinus jų kainą. Negaliu paaiškinti jų elgesio kuo kitu nei *click-whirr* principu.

Pirkėjai, kurių dauguma buvo pasiturintys ir nelabai ką žinojo apie turkį, nusipirko papuošalų, nes pasidavė standartiniam principui – stereotipui „brangus, vadinasi, geras". Taigi jie norėjo „gerų" papuošalų ir manė, kad brangesni papuošalai vertingesni ir patrauklesni, nors niekas nepasikeitė, tik buvo padidinta kaina. Didesnė kaina sudarė aukštos kokybės įspūdį ir išprovokavo kokybės ištroškusius žmones išpirkti papuošalus. *Click-whirr!*

Nesunku turistams įpiršti netikusių pirkinių, tačiau geriau pamąsčius nesinori jų peikti – juk tai žmonės, auginti su požiūriu „gauni tai, už ką moki", ir jų gyvenime šis požiūris daug kartų pasiteisino. Jų supratimas yra toks: „Brangus, vadinasi, geras", ir tai gana dažnai pasitvirtindavo: vertingesni daiktai būdavo brangesni, taigi jie manė, kad didesnė kaina paprastai atspindi geresnę kokybę. Tad užsinorėję turkio papuošalų ir per daug apie juos neišmanydami, turistai, žinoma, rėmėsi supratimu, esą turkio kaina atitinka jo kokybę.

Pirkėjai tikriausiai nesuvokė, jog turkį vertindami tik pagal kainą vieną kriterijų iškėlė aukščiau už kitus. Užuot kruopščiai įvertinę visus kriterijus, pagal kuriuos matuojama turkio vertė, jie pasirinko tik kainą manydami, kad tai viskas, ką jie turi žinoti. Pirkdami mano draugės parduotuvėje jie apsiriko, nes kažkas vietoj „1/2" užrašė „2", tačiau vertinant iš ilgalaikės perspektyvos, prisiminus visas praeities situacijas ir numatant tai, kas gali įvykti ateityje, toks požiūris galbūt pats racionaliausias, koks tik gali būti.

Tiesą pasakius, automatiškas, stereotipiškas elgesys pasireiškia daugeliu gyvenimo atvejų, nes dažniausiai taip elgtis nau-

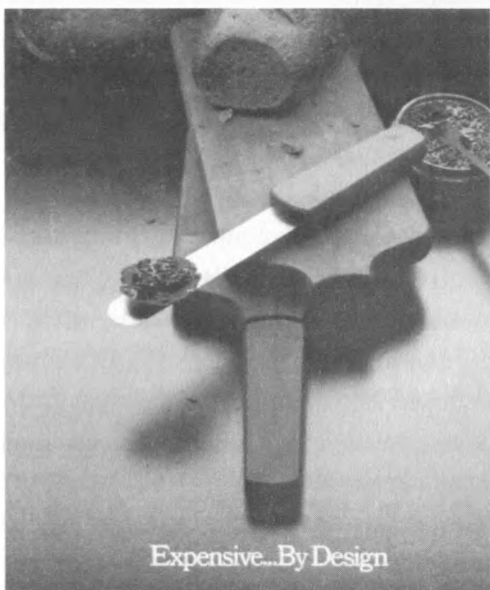
dingiausia, o kartais tiesiog būtina. Mes gyvename visokiausių dirgiklių pilnoje ir neabejotinai dinamiškiausioje, sudėtingiausioje aplinkoje, kokios iki šiol pasaulyje nėra buvę. Kad išgyventume, privalome veikti greitai. Negalime atpažinti ir analizuoti visų kasdienių kiekvieno asmens, įvykio ir situacijos detalių, nes neturime tam laiko, jėgų ar sugebėjimų. Tad labai dažnai mums tenka kliautis stereotipais, taisyklėmis, kad viską suklasifikuotume pagal kelis pagrindinius bruožus, ir reaguoti nemąstant, pasireiškus vienam ar kitam provokuojančiam bruožui.

Kartais elgesys būna neadekvatus situacijai, nes net parankiausi stereotipai ir provokuojantys bruožai suveikia netinkamai, tačiau mes su tuo susitaikome, nes daugiau neturime iš ko rinktis. Be tų stereotipų ir bruožų stovėtume vienoj vietoj ir sudarinėtume sąrašus, vertintume, tikrintume, o laiko veikti neliktų. Civilizacijos vystymasis verčia manyti, kad ateityje mes jais kliausimės dar labiau – dirgikliai, kurių pilnas mūsų gyvenimas, darosi vis painesni ir įvairesni, todėl teks dar greičiau suktis, norint su jais visais susitvarkyti.

Garsus britų psichologas Alfredas North'as Whiteheadas šią neišvengiamą šiuolaikinio gyvenimo ypatybę apibūdino tokiais žodžiais: „Civilizacijos pažanga vyksta daugėjant operacijų, kurias atliekame apie jas negalvodami." Pavyzdžiu paimkime vieną iš „pažangos" apraiškų – nuolaidų kuponus, kuriuos pirkėjai pateikia parduotuvėje, manydami, jog galės ką nors įsigyti už mažesnę kainą. Vienos įmonės, prekiavusios automobilių padangomis, istorija atskleidžia, kaip mes esame įpratę mechaniškai veikti dėl to, kad tikimės ką nors įsigyti pigiau. Tie į namus išsiųsti kuponai, kuriuose dėl spausdinimo klaidos nebuvo paminėta jokia nuolaida, sulaukė tokios pat pirkėjų reakcijos, kiek ir geri. Aiški ir pamokanti šios istorijos esmė – iš kuponų mes tikimės dvigubos naudos: sutaupyti ne tik pinigų, bet ir laiko bei psichinės energijos, kurią reikėtų eikvoti sukant

galvą, kaip sutaupyti. Šiandieniame pasaulyje mūsų pagrindinis rūpestis – finansai, bet yra ir kita, galbūt rimtesnė problema – psichinė įtampa.

Keista, kad daugelis mūsų apie automatiško elgesio modelius žino labai nedaug, nors šiais laikais jie labai dažni ir ateityje bus dar aktualesni. Gal taip yra dėl to, kad mes linkę elgtis mechaniškai, nemąstydami. Kad ir kokia būtų to priežastis, reikia suvokti vieną svarbų dalyką: mumis gali pasinaudoti kiekvienas, žinantis, kaip tie elgesio modeliai veikia.



PAV. 1.1

Ikrai ir meistrystė

Šios reklamos mintis aiški – brangus daiktas yra geras.

(PAVEIKSLAS PANAUDOTAS GAVUS „DANSK INTERNATIONAL DESIGNS" LEIDIMĄ.)

Kad gerai suprastume, kokie esame pažeidžiami, panagrinėkime dar vieną etologų aprašytą atvejį. Pasirodo, tam tikro elgesio kasetes moka paleisti ne vien mokslininkai, pasitelkę kalakučiukų ciepsėjimo įrašus ir krūtinės plunksnas. Yra gyvūnų, kurie kopijuoja kitų rūšių gyvūnų bruožus, mėgindami priversti tos rūšies gyvūnus elgtis tinkamai netinkamu laiku. Tai jie daro mėgdžiodami tinkamus veiksmus.

Pavyzdžiu paimkime vienos rūšies jonvabalių pateles (lot. *Photuris),* žudančias kitos rūšies (lot. *Photinus)* patinėlius. *Photinus* patinėliai, suprantama, kaip įmanydami vengia susidurti su kraujo trokštančiomis *Photuris* patelėmis. Tačiau per daugybę šimtmečių *Photuris* patelės sužinojo savo grobio silpnybę – tereikia mirksėjimu parodyti, kad jos pasirengusios poruotis. Kažkaip *Photuris* patelės išsiaiškino, koks *Photinus* poravimosi ženklas. Mirksėdamos *Photuris* patelės privilioja patinėlius, ir jie mechaniškai reaguodami į ženklą skrenda į mirties, o ne meilės glėbį.

Iš visų gyvūnų daugiausia vabzdžiai naudojasi savo aukų polinkiu į automatišką elgesį ir taip įvilioja jas į mirtį. Bet esama ir ne tokių baisių naudojimosi formų. Pavyzdžiui, maža žuvelė – šunžuvė – naudojasi kitų dviejų rūšių žuvų bendradarbiavimu. Tos žuvys sudaro *Mutt* ir *Jeff,* vienos didelės ir vienos daug mažesnės žuvies, komandą. Mažesnioji žuvelė – didžiosios valytoja; jai leidžiama prisiartinti ir net įlįsti į burną pašalinti grybelių ir kitų parazitų, apnikusių didžiosios žuvies dantis ir žiaunas. Tai puikus sandoris: iš didesniosios išvalomi parazitai, o mažesnioji lengvai gauna maisto. Visas per arti priplaukusias mažesnes žuvis didžioji dažniausiai suryja, o pasirodžius valytojai tarsi sustingsta ir atvira burna plūduriuoja beveik nejudėdama – taip ji reaguoja į vilnijančius valytojos kūno judesius. Šis šokis – tai provokuojantis bruožas, dėl kurio staiga didžioji žuvis tampa pasyvi. Tuo šunžuvė ir naudojasi. Mėgdžiodama

valytojos judesius, ji priverčia didžiąją žuvį nejudėti, tada priplaukia artyn, dantimis staigiai išplėšia didžiosios kūno gabalėlį ir nuplaukia sau, aukai nespėjus atsitokėti.[5]

Žmonių pasaulyje irgi giliai įsišaknijusi liūdna šio reiškinio paralelė. Tarp mūsų yra išnaudotojų, kurie norėdami sukelti automatišką atsaką mėgdžioja tam tikrus provokuojančius bruožus. Gyvūnai dažniausiai reaguoja instinktyviai, o mūsų elgesys paremtas psichologiniais principais ar stereotipais, su kuriais mes išmokyti sutikti. Nors įvairių principų galia nevienoda, kai kurie jų daro labai didelę įtaką žmonių veiksmams. Jie mums įdiegti labai ankstyvoje vaikystėje ir taip įsišakniję, jog vargu ar suvokiame, kokia jų galia. Tačiau kai kurie žmonės, suvokiantys tuos principus, paverčia juos automatiškos įtakos ginklais.

Yra tam tikra grupė žmonių, kurie labai gerai žino, kur slypi automatiškos įtakos ginklai, todėl dažnai ir gudriai tuo pasinaudodami gauna, ko nori. Jie keliauja iš vienos socialinės situacijos į kitą prašydami žmonių išpildyti jų norus ir sulaukia stulbinamos sėkmės. Sėkmės paslaptis yra tai, kaip jie suformuluoja savo prašymus – kaip pasitelkia vieną ar kitą socialinėje aplinkoje esantį ginklą. Kartais tereikia vieno tinkamo žodžio, paremto kuriuo nors galingu psichologiniu principu, skatinančiu mus elgtis automatiškai. Išnaudotojai greitai suvokia, kaip pasipelnyti iš mūsų polinkio taip reaguoti į tuos principus.

Pamenate mano draugę, juvelyrikos dirbinių parduotuvės savininkę? Pirmą kartą ji pasipelnė atsitiktinai, o paskui ėmė nuolat tyčia naudotis stereotipu „brangus, vadinasi, geras“. Dabar daiktus, kuriuos per turizmo sezoną sunku parduoti, mėgina prastumti už gerokai didesnę kainą. Ji sako, kad tai nuostabiai rentabilu – dažniausiai nieko neįtariantys atostogautojai sukrauna jai didžiulį pelną. O kai tai neveikia, draugė prie prekės priklijuoja lapelį su užrašu, esą kaina sumažinta nuo tiek iki

tiek, ir parduoda už pirminę kainą, irgi pasinaudodama stereotipu „brangus, vadinasi, geras".

Mano draugė – tikrai ne pirmoji, sumaniusi pritraukti pirkėjus remdamasi šiuo stereotipu. Žurnalistas ir rašytojas Leo Rostenas aprašė brolius Sidą ir Harry Drubeckus, turėjusius ketvirtajame dešimtmetyje siuvimo ateljė rajone, kuriame jis augo. Kaskart, kai naujas klientas matuodavosi kostiumus prieš trijų dalių veidrodį, Sidas apsimesdavo neprigirdintis ir vis paprašydavo kliento kalbėti garsiau. Klientui išsirinkus kostiumą ir pasiteiravus kainos, Sidas šūktelėdavo broliui, vyriausiajam siuvėjui, būdavusiam kitame kambario gale: „Harry, kiek paimt už šitą kostiumą?" Trumpam atsitraukęs nuo darbo, Harry atsiliepdavo, tyčia smarkiai išpūsdamas kainą: „Už šitą gražų vilnonį kostiumą – keturiasdešimt du dolerius." Apsimetęs, jog neišgirdo, Sidas pridėdavo ranką prie ausies ir vėl klausdavo. Harry pakartodavo: „Keturiasdešimt du dolerius." Po šito Sidas pasisukdavo į klientą ir sakydavo: „Dvidešimt du doleriai." Daugelis vyrų skubėdavo nusipirkti „brangų, vadinasi, gerą" kostiumą ir sprukdavo iš parduotuvės, kol Sidas dar nespėjo suvokti, jog įvyko „klaida".

Dauguma šioje knygoje aprašytų įtakos ginklų susideda iš keleto komponentų. Du iš jų jau aptarėme: pirma, tai beveik mechaniškas procesas, kurio metu suveikia principų galia, antra, atsiranda galimybė tuo pasinaudoti tam, kuris žino, kaip išprovokuoti automatišką reakciją. Trečias komponentas – tai, kaip ginklų galią perima jais besinaudojantis asmuo. Įtakos ginklai ne tokie kaip, pavyzdžiui, sunkių lazdų rinkinys, kurį pamatęs puolamas žmogus būna priverstas paklusti.

Šis procesas daug sudėtingesnis ir subtilesnis. Jei ginklų naudotojai veikia tinkamai, jiems retai kada tenka įtempti bent vieną raumenėlį, kad gautų, ko nori. Tereikia toje situacijoje esančius įtakos šaltinius nukreipti į pasirinktą taikinį. Tai pa-

našu į japonų kovos be ginklo meno – džiudžitsu – filosofiją: tarkim, besiginanti nuo priešo moteris fizinės jėgos naudoja labai mažai, tokioje kovoje svarbu sunkio ir keliamoji jėgos, momentas ir inercija. Jei moteris žino, kur ir kada tuo naudotis, gali lengvai nugalėti už save stipresnį priešininką. Taip ir tie, kurie pajungia natūralią automatišką įtaką, gali nukreipti įtakos ginklų galią į savo taikinį, beveik nedėdami pastangų. Labai naudingas naudos ieškančiam asmeniui yra dar vienas šio proceso ypatumas – galimybė manipuliuoti neparodant, kad tai daroma. Aukos dažnai būna linkusios manyti, kad pačios sutiko ką nors padaryti, o ne buvo paskatintos.

Štai pavyzdys. Egzistuoja kontrasto principas, veikiantis tai, kaip mes suvokiame skirtumus tarp dviejų objektų, pateiktų vienas po kito. Trumpai tariant, jei antrasis objektas gerokai skiriasi nuo pirmojo, tuomet tas skirtumas mums atrodo didesnis, nei yra iš tiesų. Taigi jei pirma kilstelėsime lengvą daiktą, o paskui – sunkų, antrasis pasirodys sunkesnis, nei atrodytų nekėlus pirmojo. Kontrasto principas yra plačiai nagrinėjamas psichofizikos mokslo ir veikia ne tik svorio, bet ir visus kitus pojūčius. Jei per kokteilių vakarėlį kalbamės su gražia moterimi, o vėliau į mūsų pokalbį įsitraukia kita, ne tokia graži, tai pastaroji pasirodys dar nepatrauklesnė, nei yra.

Tiesą sakant, Arizonos ir Montanos universitetuose atlikti tyrimai atskleidė, kad mūsų partneriai gali būti mums ne tokie patrauklūs dėl žiniasklaidos brukamo netikroviškai tobulo kūno kulto. Per vieną tyrimą koledžo studentai vidutiniškai simpatišką priešingos lyties atstovę įvardijo kaip ne tokią patrauklią, prieš tai jiems parodžius populiarių žurnalų skelbimus. Per kitą tyrimą vaikinų koledžo-internato moksleiviai rinkosi kandidatę aklam pasimatymui. Tie, kurie tai darė žiūrėdami ištrauką iš filmo „Čarlio angelai“, merginą laikė ne tokia patrauklia nei tie, kurie ją vertino matydami kitą TV programą.

Taigi kandidatę nepatrauklią neabejotinai padarė išskirtinis „Čarlio angelų" aktorių grožis.[6]

Kartais psichofizikos laboratorijoje rengiamos smagios demonstracijos, kaip veikia kontrasto principas. Kiekvienas studentas iš eilės atsisėda priešais tris dubenėlius. Viename vanduo šaltas, antrame kambario temperatūros, o trečiame karštas. Jų paprašoma ranką įkišti į šaltą vandenį, tada į karštą, paskui iškart abi į kambario temperatūros vandenį. Kaipmat linksmas sumišimas viską pasako: šaltame vandenyje pabuvusi ranka jaučia, jog yra karštame, o pabuvusiai karštame vanduo yra šaltas. Esmė ta, kad tą patį dalyką (šiuo atveju vandens temperatūrą) galime suvokti labai skirtingai, tai priklauso nuo to, kas mums pateikiama prieš tai.

Galite būti tikri, kad įtakos ginklas, kurį suteikia kontrasto principas, nelieka nepanaudotas. Didžiausias jo pranašumas yra ne tik jo veiksmingumas, bet ir faktiškai nepastebimas veikimas. Šio ginklo naudotojai gali pasipelnyti neparodydami savo „taikiniui" nė menkiausios užuominos, kad situaciją sumodeliavo savo naudai. Geras pavyzdys – drabužių parduotuvės. Įsivaizduokime, kad į madingų vyriškų drabužių parduotuvę užeina vyras ir pasako, jog norėtų įsigyti trijų dalių kostiumą bei megztinį. Jei būtumėte pardavėjas, kurias prekes parodytumėte pirmiausia, kad paskatintumėte išleisti daugiausia pinigų? Parduotuvės apmoko savo darbuotojus pirma siūlyti brangiausias prekes. Galbūt logiškai mąstant atrodo, kad reikia daryti priešingai – juk vyras, ką tik paklojęs nemažai pinigų už švarką, nenorės pirkti dar ir brangaus megztinio. Tačiau drabužių pardavėjai žino geriau. Jie taiko kontrasto principą: pirmiausia paduoda kostiumą, nes paskui, renkantis megztinį, net pačių brangiausių kainos neatrodys tokios didelės. Vyras gali būti nutaręs megztiniui išleisti 95 dolerius, tačiau jei ką tik nupirko kostiumą už 495 dolerius, tai 95 doleriai už megztinį nepasirodys daug. Tas pats principas

taikomas ir tada, kai vyras nori pirkti prie kostiumo derančius aksesuarus (marškinius, batus, diržą). Priešingai nei sako sveikas protas, rezultatai parodo kontrasto principo veiksmingumą. Kaip teigia pardavimo motyvacijos analitikai Whitney, Hubinas ir Murphy, „įdomu tai, kad į parduotuvę tik kostiumo atėjęs pirkti vyras visuomet už bet kokius aksesuarus sumokės daugiau, jei pirks juos jau įsigijęs kostiumą".

Pardavėjams daug naudingiau pirmiausia parodyti pirkėjams brangiausius daiktus, nes to nepadarius kontrasto principas ne tik nebepadės parduoti brangesnių prekių, bet ir ims veikti parduotuvės nenaudai. Pirma parodžius pigiausią prekę, o tada brangiausią, pastaroji pasirodys dar brangesnė – kažin ar tai naudinga pardavimo vadovams. Taigi kaip įmanoma padaryti, kad tos pačios temperatūros vanduo atrodytų karštesnis ar šaltesnis, nelygu, kokios temperatūros vandenyje prieš tai buvo įmerktos rankos, taip ir to paties daikto kaina gali pasirodyti didesnė ar mažesnė – priklauso nuo to, koks daiktas prieš tai buvo siūlytas.

Protingas kontrasto principo taikymas praverčia ne vien parduodant drabužius. Su vienu šio principo taikymo būdu susidūriau tada, kai apsimetęs nekilnojamojo turto bendrovės darbuotoju tyriau jos naudojamus įtakos metodus. Kad išmokčiau darbo pagrindų, vieną savaitgalį su bendrovės brokeriu – pavadinkime jį Philu – vykau aprodyti namų turtingiems pirkėjams. Agentas turėjo man parodyti gaires, kad prasilaužčiau per bandomąjį laikotarpį. Greit pastebėjau, kad Philas, rodydamas pirkėjams namų sąrašą, kaskart pradeda nuo prasčiausių namų. Kai apie tai paklausiau, jis ėmė juoktis. Tie namai buvo vadinami „paruošiamaisiais". Bendrovė savo sąrašuose visuomet turinti vieną ar du apleistus namus išpūstomis kainomis. Jų parduoti neketina, tačiau visuomet rodo pirkėjams tam, kad dėl susidariusio kontrasto būtų lengviau įsiūlyti tikrai parduo-

damus objektus. Ne visi brokeriai naudojosi „paruošiamaisiais“ namais, o Philas tai darė. Jam patiko stebėti, kaip nušvinta pirkėjų akys, kai pirma jiems parodo apleistus namus, o paskui ketina mus parduoti. „Namas, kurį jiems iš tiesų siūlau, pasirodo esąs nuostabus po to, kai parodau porą griuvenų.“

Automobilių pardavėjai kontrasto principą taiko taip: pirma sudera kainą, kurią pirkėjas sumokės už naują automobilį, o paskui siūlo visokius mažmožius. Sudarius penkiolikos tūkstančių dolerių vertą sandorį, šimtas dolerių ar panaši suma už tokį žaisliuką kaip FM radijas atrodo juokinga. Tokie atrodys ir pinigai, kuriuos reikės mokėti už kitus pardavėjo pasiūlytus



1.2 PAV.

„Noriu, kad kiekvienas šįvakar eidamas namo stabtelėtų, pažvelgtų aukštyn, pagalvotų, koks beribis yra dangus, ir suvoktų, jog per antrąjį ketvirtį patirti nuostoliai visai nereikšmingi.“

Žvaigždiška idėja

Būdų, kaip pasinaudoti kontrasto principu, yra nesuskaičiuojama daugybė.

(THE NEW YORKER)

aksesuarus – tamsintus langų stiklus, dvigubus veidrodėlius, baltašones padangas ar specialią apdailą. Gudrybė – pateikti įvairių smulkmenų atskirai vieną nuo kitos, kad jų kainos atrodytų dar mažesnės, palyginti su jau nutarto pirkti automobilio kaina. Patyręs automobilių pirkėjas gali patvirtinti, jog dėl šių smulkmenų galutinė suma, kurią reikia mokėti, tampa daug didesnė. Kai pirkėjas laiko pasirašytą sutartį stebėdamasis, kaip čia taip išėjo, ir neranda daugiau ką kaltinti, išskyrus save, pardavėjas stovi šalia su džiudžitsu meistro šypsena.

SKAITYTOJŲ LAIŠKAS
Atsiuntė koledžo studentės tėvai

Mieli mama ir tėti,

Nerašiau jums nuo tada, kai išvykau studijuoti, tad atsiprašau, kad buvau tokia nerūpestinga ir neatsiunčiau laiško anksčiau. Dabar jums papasakosiu, kas man atsitiko, bet prieš pradėdami skaityti atsisėskite. Neskaitykite toliau, kol neatsisėsite, gerai?

Taigi, dabar laikausi gana gerai. Jau atsigavau po traumų - kaukolės lūžio ir smegenų sukrėtimo, - kurias patyriau iššokusi pro langą, kai mano bendrabučio kambaryje tuoj po mano atsikraustymo kilo gaisras. Ligoninėje praleidau vos dvi savaites ir dabar jau matau visai gerai, tik kasdien užeina baisūs galvos skausmai. Laimei, mano skrydį pro langą ir gaisrą pastebėjo šalia bendrabučio esančios gaisrinės budėtojas, jis ir iškvietė gaisrinę bei greitąją. Jis mane aplankė ligoninėje ir maloniai pasiūlė kraustytis pas jį, nes sudegus bendrabučiui nebeturėjau kur gyventi. Tas kambarys įrengtas rūsyje, bet visai jaukus. Budėtojas - labai puikus vaikinas, mudu labai įsimylėjome ir žadame tuoktis. Tikslios vestuvių datos dar nenumatę, bet susituoksime, kai mano nėštumo dar nebus matyti.

Taip, aš nėščia. Žinau, kaip nekantraujate tapti seneliais ir kaip džiaugsitės anūku. Apgaubsite jį tokia pat meile, atsidavimu, švelnia priežiūra, kaip ir augindami mane. Delsiam susituokti todėl, kad mano vaikinas turi nedidelę infekciją, ją ir aš pasigavau nuo jo. Todėl negalime atlikti prieš santuoką būtino kraujo tyrimo.

Dabar, kai viską papasakojau, noriu pasakyti, kad nebuvo jokio gaisro bendrabutyje, aš nesusitrenkiau smegenų ir nesusilaužiau kaukolės, negulėjau ligoninėje, nesilaukiu, nesu susižadėjusi, niekuo neužsikrėčiau, neturiu vaikino. Tačiau gavau D iš Amerikos istorijos bei F iš chemijos ir noriu, kad jūs tinkamai reaguotumėte į šiuos pažymius.

Jus mylinti duktė Sharon

Galbūt Sharon nesiseka chemija, bet iš psichologijos ji verta aukščiausio balo – A.

2 *skyrius*

GRĮŽTAMUMAS

Duokite, imkite.... ir imkite

Atiduokite visas skolas, tarsi sąskaitas jums būtų išrašęs Dievas.

Ralph Waldo Emmerson

PRIEŠ KELETĄ METŲ VIENO UNIVERSITETO PROFESORIUS atliko nedidelį eksperimentą. Jis išsiuntė kalėdinius atvirukus tam tikram skaičiui visiškai jam nepažįstamų žmonių. Ir, žinoma, tikėjosi, kad žmonės kaip nors sureaguos, tačiau jų atsakas jį apstulbino – profesoriaus namus užplūdo atvirukai nuo tų, kurie jo niekada nebuvo nei sutikę, nei ką nors apie jį girdėję. Daugelis tų žmonių net nesiteiravo, kas tas nežinomas siuntėjas. Jie gavo jo atviruką su sveikinimais – *click-whirr* – ir automatiškai nusiuntė atviruką jam. Eksperimentas nedidelis, tačiau parodo, kaip veikia vienas galingiausių įtakos ginklų – grįžtamumo taisyklė[1]. Ji sako, kad mes turime atsilyginti už tai, ką mums suteikė kitas asmuo. Jei moteris mums padaro kokią paslaugą, ir mes jai turėtume padaryti; jei vyras mums atsiunčia gimtadienio dovaną, ir mes turėtume ką nors jam padovanoti; jei pora pakviečia mus į savo rengiamą vakarėlį, mes taip pat tu-

rėtume juos pakviesti į savąjį. Pagal šią taisyklę mes esame įpareigoti kada nors atsilyginti už paslaugas, dovanas, kvietimus ir panašiai. Gavus ką nors iš minėtų dalykų, jaustis skolingam taip įprasta, kad frazė *much obliged* – „labai įsipareigoju" tapo *thank you* – „ačiū" sinonimu ne tik anglų, bet ir kitose kalbose.

Įspūdingas grįžtamumo taisyklės ir įsipareigojimo jausmo aspektas yra tas, kad šie reiškiniai tarp žmonių taip paplitę, jog po intensyvaus tyrimo sociologai, tokie kaip Alvinas Gouldneris, pareiškė, kad nėra visuomenės, kuriai ši taisyklė nebūtų būdinga.[2] Ir kiekvienoje visuomenėje egzistuoja kokia nors mainų forma. Gali būti, kad iš grįžtamumo taisyklės kilęs paprotys būtinai atsidėkoti yra unikalus žmonių kultūros bruožas. Garsus archeologas Richardas Leakey grįžtamumo sistemą, skiriančią mus nuo gyvūnų, aiškina taip: „Esame žmonės, nes mūsų protėviai išmoko dalytis maistu ir įgūdžiais per garbingą įsipareigojimo tinklą."[3] Kultūrinės antropologijos specialistai Lionelis Tigeris ir Robinas Foxas šį „dėkingumo tinklą" suvokia kaip unikalų adaptacinį žmonių mechanizmą, leidžiantį pasidalyti darbus, keistis įvairiomis prekėmis bei paslaugomis (ir iškilti savo srities specialistams) ir sukurti žmonių tarpusavio priklausomybę, kuri suburia juos į itin našiai dirbančias grupes."[4]

Įsipareigojimo jausmas paremtas orientacija į ateitį, kuri lemia visuomenės pažangą, aprašytą Tigerio ir Foxo. Visų žmonių dalijimasis ištekliais ir įsipareigojimo, kurį reikės įvykdyti ateityje, jausmas tapo žmogaus socialinės evoliucijos skiriamuoju požymiu, kad vienas žmogus gali suteikti kitam ko nors (pavyzdžiui, maisto, jėgų, globą) ir būti tikras, jog to nepraras. Pirmą kartą evoliucijos istorijoje vienas individas galėjo kitam suteikti kokių nors išteklių, fiziškai jų neatiduodamas. Rezultatas – natūralios tarpusavio konkurencijos mažėjimas, kuris turėjo prasidėti vienam žmogui suteikus savo išteklių kitam. Sudėtingos ir įmantrios dovanų davimo, pagalbos, gynybos ir

prekybos sistemos davė didžiulę naudą jas įdiegusioms visuomenėms. Nenuostabu, kad grįžtamumo taisykle, taip įaugusia į mūsų kultūrą, smarkiai persmelktas socializacijos procesas, kurį išgyvename mes visi.

Geriausias pavyzdys, kaip toli įsipareigojimo atsilyginti jausmas gali paplisti, yra stulbinanti istorija apie 1985-aisiais Meksikos suteiktą penkių tūkstančių dolerių pagalbą Etiopijai. Tais metais Etiopiją drąsiai buvo galima pavadinti labiausiai nualinta ir skurdžiausia šalimi pasaulyje. Šalies ekonomika buvo žlugusi, trūko maisto dėl kelerius metus trukusios sausros ir pilietinio karo. Nuo ligų ir bado mirė tūkstančiai gyventojų. Taigi nenuostabu, kad Meksika tai vargingai šaliai nusiuntė penkis tūkstančius dolerių. Tačiau ir dabar prisimenu, kad man atvipo žandikaulis, kai viename laikraštyje perskaičiau, jog pinigai buvo grąžinti Meksikai. Tai padaryti nutarė Etiopijos Raudonojo Kryžiaus darbuotojai, norėdami padėti žmonėms, nukentėjusiems tais metais nuo Meksiką krėtusio žemės drebėjimo.

Tokia jau mano asmeninė tragedija ir profesinis palaiminimas – kai mane suglumina žmonių elgesys, jaučiu turįs tai išnagrinėti išsamiau. Tuo atveju aš sugebėjau išsiaiškinti kitas tos istorijos aplinkybes. Vienas žurnalistas, kurį, kaip ir mane, suglumino Etiopijos poelgis, nusiuntė paklausimą. Atsakymas, kurį gavo, iškalbingai patvirtino grįžtamumo taisyklę: etiopai, nepaisydami jų šalį ištikusių baisių nelaimių, grąžino pinigus, nes 1935-aisiais Meksika buvo nusiuntusi pagalbą Etiopijai, kai į šią šalį įsiveržė Italijos kariuomenė. Tai sužinojęs nesuglumau ir pajutau pagarbą. Būtinybė atsidėkoti įveikė kultūrinius skirtumus, didžiulį atstumą, badą ir žmonių norą žiūrėti savų interesų. Trumpai tariant, praėjus pusei amžiaus įsipareigojimo jausmas nugalėjo visas kitas jėgas.

Nesuklysiu pasakęs, jog visuomenė iš grįžtamumo taisyklės gauna tikrai daug naudos, todėl pasirūpina, kad visi jos nariai

ją įsisąmonintų ir ja tikėtų. Mes visi išmokyti gyventi pagal šią taisyklę ir žinome, kas laukia tų, kurie jos nesilaiko. Tokie žmonės vadinami negatyviais žodžiais – veltėdis, nedėkingasis, piktybiškas skolininkas. Tie, kurie tik ima ir nieko neduoda, yra nemėgstami, todėl mes dažnai darome viską, kad tik nebūtume laikomi tokiais, ir taip leidžiame pasipelnyti žmonėms, kuriems naudinga tai, jog jaučiamės skolingi.

Norėdami suvokti, kaip naudojamasi grįžtamumo taisykle siekiant padaryti įtaką (ši taisyklė ir yra įtakos ginklas), aptarkime eksperimentą, atliktą Kornelio universiteto profesoriaus Denniso Regano.[5] Du vertintojai vertino piešinių kokybę – atliko meno kūrinių vertinimą. Antrasis – pavadinkime jį Joe – iš tiesų buvo daktaro Regano asistentas. Tyrimas buvo atliekamas esant dviem skirtingoms sąlygoms. Kai kada Joe neprašomas padarydavo tiriamajam paslaugą – per trumpas poilsio pertraukėles porai minučių išeidavo iš kabineto, sugrįždavo nešinas dviem buteliukais kokakolos ir sakydavo: „Paklausiau jo (profesoriaus), ar galiu atsigerti kokakolos, jis leido. Nupirkau buteliuką ir tau." Kitais kartais asistentas po pertraukos grįždavo tuščiomis. Visa kita jis darė taip pat, kaip ir tiriamasis.

Kai visi piešiniai būdavo įvertinami ir mokslininkas tuoj pat išeidavo iš kambario, Joe paprašydavo tiriamojo padaryti paslaugą jam. Jis pasakydavo, kad parduoda loterijos laimėti automobilį bilietus ir jei parduos daugiausia bilietų, gaus penkiasdešimt dolerių. Joe paprašydavo tiriamojo nupirkti dalį bilietų po penkiasdešimt centų: „Kiekvienas bilietas priartins mane prie laimėjimo, kuo daugiau parduosiu, tuo geriau." Pagrindinis atradimas susijęs su tuo, kiek bilietų iš Joe bus nupirkta esant dviem skirtingoms sąlygoms. Žinoma, Joe lengviau sekėsi parduoti bilietus tiems tiriamiesiems, kuriems jis buvo padaręs paslaugą. Jausdamiesi skolingi, tie žmonės bilietų nupirko dukart daugiau nei tie, kuriems nebuvo padaryta paslauga. Re-

gano tyrimas, nors gana paprastai iliustruoja, kaip veikia grįžtamumo taisyklė, atskleidžia keletą svarbių taisyklės aspektų. Plačiau juos panagrinėję suprasime, kaip pelningai pasinaudoti taisykle.

Grįžtamumo taisyklė veikia stipriau nei kitos

Viena priežasčių, dėl kurių grįžtamumo taisyklė gali būti veiksminga norint gauti kito asmens sutikimą, yra jos galia. Šios taisyklės didžiulė galia dažnai priverčia žmogų sutikti išpildyti prašymą, kuris tikrai nebūtų išpildytas, jeigu ne nenoras jaustis skolingiems. Kaip ši taisyklė nusveria įtaką kitų veiksnių, nuo kurių priklauso, ar prašymas bus išpildytas, parodo antrasis Regano eksperimento atvejis. Mokslininkas domėjosi ne tik grįžtamumo taisyklės paveikumu, bet ir kaip prašymų išpildymas susijęs su tuo, ar prašytojas mums patinka. Kad sužinotų, kiek loterijos bilietų Joe pavyko parduoti atsižvelgiant į tai, ar tiriamiesiems jis patiko, ar ne, Reganas jiems išdalijo klausimynus. Tuomet palygino, kiek bilietų nupirko tie, kuriems Joe patiko, ir tie, kuriems nepatiko. Daugiau bilietų įsigijo jaučiantys Joe simpatiją. Tai niekam nesukėlė nuostabos – juk tikriausiai daugelis mūsų pagalvotume, kad žmonės mieliau padaro paslaugą tiems, kurie patinka.

Tačiau išaiškėjo įdomus dalykas – ryšį tarp mėgstamumo ir sutikimo išpildyti prašymą visiškai tai, kad Joe panaikino tyrimo dalyviams buvo atnešęs kokakolos. Tiems, kuriems jis davė gėrimo, nebuvo skirtumo, patinka jis ar ne, – žmonės tiesiog jautė pareigą atsilyginti ir tai padarė. Net ir tie, kuriems Joe nepatiko, gavę kokakolos nupirko lygiai tiek pat loterijos bilietų, kaip ir tie, kuriems jis patiko. Grįžtamumo taisyklė tokia galinga, kad nusvėrė kito veiksnio – mėgstamumo – įtaką, taip pat lemiančią sprendimą sutikti išpildyti prašymą.

Pagalvokite, kaip mes jai pasiduodame. Žmonės, kurie paprastai mus erzina – įkyrūs ar nepageidaujami prekybos agentai, sunkaus būdo pažįstami, visokių neaiškių ar mažai kam žinomų organizacijų atstovai, – gali paskatinti mus atlikti tai, ko jie nori, jei prieš pateikdami prašymą padarys mums kokią nedidelę paslaugą. Panagrinėkime pavyzdį, kuris šiais laikais daugeliui mūsų žinomas. Krišnaitų religinė sekta, prieš kelis šimtmečius atsiradusi Indijos Kalkutos mieste, išpopuliarėjo tik apie 1970-uosius. Tada ne tik išaugo narių skaičius, bet ir sektos turtai. Juos ji susikrovė įvairiais būdais, iš kurių dažniausias ir žinomiausias – praeivių prašymas paremti. Pirmaisiais metais, kai sekta ėmė populiarėti JAV, prašymas paremti buvo pateiktas taip, kad to neužmiršo nė vienas, kas tai matė. Būriai Krišnos garbintojų, dauguma skustomis galvomis, apsivilkę palaikiais drabužiais, apsivynioję kojas, apsikarstę karoliukais ir varpeliais, prašinėdami sušelpti pagrindinėje miesto gatvėje vienu balsu skandavo ir šokinėjo.

Šis būdas puikiai tiko norint atkreipti dėmesį, bet susirinkti pinigų nelabai padėjo. Vidutinis statistinis amerikietis laikė krišnaitus mažų mažiausiai keistuoliais ir neturėjo noro jų remti. Sektantai susidūrė su didele viešųjų ryšių problema. Žmonėms nepatiko pinigų prašinėjančių sektantų išvaizda, apranga ar elgesys. Jei sekta būtų buvusi komercinė įmonė, sprendimas būtų buvęs paprastas – pakeisti tai, kas žmonėms nepatinka. Tačiau krišnaitai – religinė organizacija, tad jos narių išvaizdą, aprangą ir elgesį reguliuoja tam tikros dogmos. Kadangi keisti religinių nuostatų vien dėl pasauliečių nuomonės nevalia, krišnaitų vadovybė susidūrė su rimta dilema: viena vertus, tikėjimas, apranga ir šukuosenos turėjo religinę reikšmę, kita vertus, Amerikos visuomenės požiūris į visa tai buvo neigiamas, ir tai kėlė pavojų sektos finansinei padėčiai. Tad ką krišnaitai turėjo daryti?





2.1 PAV.

Tada ir dabar

Septintajame dešimtmetyje ir aštuntojo pradžioje (kairėje) krišnaitai kur kas labiau nei dabar (dešinėje) stengdavosi išsiskirti iš minios. Pastebėkite, jog šių dienų krišnaitė nešiojasi kelioninį krepšį, kad būtų lengviau paveikti oro uosto keleivius, tokius kaip šis aiškiai nepatenkintas vyras.

(*NUOTRAUKOS: KAIRĖJE* – UPI, *DEŠINĖJE* – *HARRY GOODMANO IŠ* THE WASHINGTON STAR)

Jų sprendimas buvo genialus. Naujas veikimo būdas leido nebepaisyti žmonių, kurių prašoma paaukoti pinigų, požiūrio į sektą. Krišnaitai pradėjo naudotis grįžtamumo taisykle, kuri, kaip jau atskleidė Regano eksperimentas, neretai atsveria neigiamą požiūrį į prašytoją. Jie ir dabar kalbina praeivius viešose vietose, kur daug žmonių (labai dažnai – oro uostuose), tačiau, prieš prašydami sušelpti, įteikia žmogui „dovaną" (dažniausiai šventraštį „Bhagavadgyta", organizacijos leidžiamą žurnalą *Back to the Godhead* arba gėlę, kuri ypač paveiki. Netikėtai įspraudus gėlę to nesitikėjusiam praeiviui į ranką ar prisegus prie striukės, jokiu būdu neleidžiama jos grąžinti, net

jei jis tvirtina jos nenorintis. „Ne, tai mūsų dovana tau", – sako krišnaitas, nepriimdamas gėlės atgal. Tik kai jau pasinaudoja grįžtamumo taisykle, jis paprašo paaukoti pinigų. Ši strategija Hare Krišna sektai davė didžiulę naudą – buvo surinkta itin daug lėšų finansuoti šventykloms, įmonėms, namams ir kitam turtui JAV – 321-am filialui.

Beje, laikui bėgant krišnaitams tapo sunkiau taikyti grįžtamumo taisyklę, bet ne dėl to, kad jos paveikumas būtų sumenkęs, o todėl, kad žmonės išmoko nesileisti paveikiami. Oro uostų ir traukinių stočių keleiviai dabar atsargesni ir vengia susidurti su mantijomis apsigobusiais sektantais, stengiasi juos aplenkti ar iš anksto pasiruošia nepriimti dovanų. Sektos vadovai narius, kad neatrodytų įtartini, paragino vilkėti šiuolaikiškus drabužius ir šukuosenomis neišsiskirti iš minios (kai kurie net nešiojasi kuprines ar lagaminus), bet net tai ne ką tepadėjo, nes pernelyg daug žmonių dabar žino apie „dovanų" brukimą. Be to, oro uostų administracija dažnai aiškina keleiviams, kas yra krišnaitai ir kokie jų tikslai. Dabar tam tikrose oro uostų vietose krišnaitams draudžiama rinkti pinigus, yra iškabinti perspėjimai ir ženklai. Ši istorija iliustruoja tai, kad mes verčiau vengsime krišnaitų, nei atvirai pasipriešinsime jų siekiui pasinaudoti grįžtamumo taisykle. Ji pernelyg galinga ir socialiai naudinga, kad mums norėtųsi ją pažeisti.

Politika – kita sritis, atskleidžianti, kaip veikia grįžtamumo taisyklė. Ja paremtomis gudrybėmis naudojasi visų lygmenų valdžia:

- Aukščiausio lygmens politikai teikia vienas kitam paramą, ir pasikeitimas paslaugomis padaro juos partneriais. Kurio nors politiko balsavimas už konkretų įstatymo projektą dažnai būna niekuo nepaaiškinamas – tiesiog „paslauga už paslaugą". Politologus apstulbino, kad pir-



2.2 PAV.

***Kriss* Krišna**

Šie krišnaitai, kurie užsimaskavo Kalėdų Senelio drabužiais ir naudojosi grįžtamumo taisykle, areštuojami už pinigų rinkimą be leidimo – pirma įsiūlydavo atėjusiems žmonėms pirkti saldainių, o paskui prašydavo paremti.

(*NUOTRAUKA* – WIDE WORLD)

maisiais Lyndono Johnsono prezidentavimo metais Kongresas patvirtino daugybę jo projektų. Už projektus balsavo net tie Kongreso nariai, kurie į juos žiūrėjo skeptiškai. Atlikę išsamų tyrimą, politologai nustatė, kad Johnsono sėkmę lėmė ne jo politiniai sugebėjimai, o tai, kad

jis per ilgametę karjerą Senate ir Baltuosiuose rūmuose įstatymų leidėjams buvo padaręs daug įvairių paslaugų, todėl tapęs prezidentu per trumpą laiką sugebėjo išleisti daug įstatymų. Įdomu, kad grįžtamumo taisyklė nulėmė ir tai, jog Jimmy Carterio projektų Kongresas nepatvirtino, nors ir Parlamente, ir Senate buvo demokratų dauguma. Carteris atėjo į valdžią nebūdamas Kongreso narys. Kalbėdamas mėgdavo pabrėžti, kad yra kilęs ne iš Vašingtono, ir teigė niekam už nieką nesąs skolingas. Politinę jo nesėkmę lėmė tai, kad ir jam niekas už nieką nebuvo skolingas.

- Visi puikiai žinome, kaip grįžtamumo taisyklė atsispindi vidurinio valdžios lygmens reikaluose: tai įmonių atstovų ir paprastų žmonių polinkis dovanoti dovanas, teikti paslaugas teisėjams, įstatymų leidėjams ir visa tai apribota taisyklėmis. Net legalus partijų rėmimas dažnai slepia siekį remti konkretų kandidatą. Pakanka tik žvilgtelėti į sąrašą įmonių bei organizacijų, remiančių dviejų iškiliausių kandidatų rinkimų kampanijas. Tiems, kurie tuo netiki ir nori tiesioginių įrodymų, jog egzistuoja „paslauga už paslaugą", pateikiu frazę, ištartą Charleso H. Keatingo Jaunesniojo, vėliau nuteisto už valstybės pinigų pasisavinimą ir paskolų švaistymą. Atsakydamas į klausimą, ar yra ryšys tarp jo suteiktos 1,3 milijono dolerių paramos penkiems senatoriams per jų rinkimines kampanijas ir senatorių vėlesnių veiksmų, kuriais jie bandė jį išgelbėti nuo valstybės kontrolierių, Keatingas pareiškė: „Atsakysiu kuo atviriau: tikrai tikiuosi, kad yra."

- Žemiausio lygmens valdžios organizacijos supranta, kad norint valdininkus išlaikyti postuose balsuotojams rei-

kia duoti įvairių dovanėlių. Miestuose politikų padėjėjai vis dar puikiai tuo naudojasi. Tačiau politinę paramą už dovanas teikia ne tik pavieniai žmonės. 1992-ųjų per pirminius prezidento rinkimus aktorė Sally Kellerman, paklausta, kodėl leido naudotis savo vardu ir stengėsi padėti demokratų vilčiai – Jerry Brownui, atsakė: „Prieš dvidešimt metų aš dešimties draugų paprašiau padėti persikraustyti. Jis vienintelis sutiko."

Grįžtamumo taisyklės galia atsispindi ir prekybos srityje. Nors to pavyzdžių labai daug, panagrinėkime porą atvejų, susijusių su nemokamu mėginiu. Šis prekybininkų triukas jau seniai efektyviai naudojamas: pirkėjams leidžiama šiek tiek išbandyti norimo parduoti produkto ir nutarti, ar jiems jis patinka, ar ne. Taip išreiškiamas ir teisėtas pardavėjo tikslas – pranešti visuomenei, kokios produkto savybės geriausios. Tačiau nemokamo mėginio esmė ta, kad dovana pirkėjui leidžia pardavėjui lyg džiudžitsu meistrui pasinaudoti grįžtamumo taisykle, o nieko neįtariančiam pirkėjui atrodo, jog jis tik informuojamas. Tai dažnai vyksta prekybos centruose, kur žmonėms siūloma ragauti sūrio ar mėsos gabaliukų. Daugumai sunku iš besišypsančio pardavėjo paimti gabaliuką, jį suvalgius grąžinti krapštuką ir nueiti, tad jie nuperka kažkiek maisto, net jei jis nelabai patiko. Ši paveiki rinkodaros priemonė aprašyta Vance'o Packardo knygoje *The Hidden Persuaders* („Slapti įtikinėjimo meistrai"): Indianos valstijos prekybos centro pardavėjas pasiūlė pirkėjams patiems nemokamai atsipjauti po gabalėlį sūrio ir vos per keletą valandų pardavė jo kelis tūkstančius kilogramų.

Kiek kitokią taktiką taiko auganti kompanija „Amway Corporation", gaminanti ir išvežiojanti po visą šalį namų apyvokos daiktus ir asmens higienos priemones. Įmonė, iš rūsyje prieš keletą metų daromo versliuko tapusi kasmet už 1,5 milijardo

dolerių prekių parduodančia kompanija, didina pelną leisdama žmonėms nemokamai išmėginti tai, ką vadina „BUG“. Tai įmonės produktų rinkinys – baldų valikliai, plovikliai, šampūnai purškiami dezodorantai, purškalai nuo vabzdžių ar langų valikliai, kurie sudėti į dėklus ar polietileninius maišelius atvežami pirkėjams į namus. Slaptame pardavėjų pareigų apraše nurodyta palikti „BUG“ rinkinį pirkėjui „24, 48 ar 72 valandoms, neprašant jokio užmokesčio ar įsipareigojimo. Tiesiog paprašykite jo išmėginti produktus. Tai pasiūlymas, kurio niekas negali atsisakyti“. Po kurio laiko atvažiuoja pardavėjas ir pasižymi, ką pirkėjas nori užsisakyti. Per tokį trumpą laiką labai nedaug pirkėjų sunaudoja bent vieną duotą produktą, taigi pardavėjas paima tai, kas liko, nuveža kitam pirkėjui ir viską pradeda iš naujo. Daugelis „Amway“ pardavėjų tuo pat metu būna išdalijię ne vieną „BUG“.

Dabar mes žinome, kad sutikę nemokamai išmėginti buitinę chemiją, pirkėjai pakliūva į grįžtamumo taisyklės pinkles – daugelis pasiduoda jausmui, esą yra įsipareigoję užsisakyti pardavėjo duotų produktų, nes išmėgindami sunaudojo tam tikrą kiekį. Aišku, tai žino ir „Amway“. „BUG“ sukėlė tikrą sensaciją, nors „Amway“ ir taip sparčiai auga. Tai rodo jos produktų platintojų atsiliepimai:

> „Tai tiesiog neįtikėtina! Dar niekad nebuvo tokios paklausos. Prekių pardavimo rodikliai geri, o juk mes tik pradėjome užsiimti šia veikla... Vietiniams platintojams ėmus dalyti „BUG“, pardavimas šoktelėjo į padanges (platintojas Ilinojaus valstijoje).“ „Tai geriausia kada nors pasitelkta pardavimų taktika!.. Kai mėginiai paimami, nuperkama vidutiniškai pusė visų „BUG“. Žodžiu, nuostabu! Tokios pirkėjų reakcijos dar niekad nebuvo (platintojas Masačusetso valstijoje).“

„Amway" platintojai atrodo kiek suglumę – aišku, džiaugsmingai, bet vis tiek suglumę dėl to, koks „BUG" galingas, o mes jau tikriausiai ne.

Grįžtamumo taisyklė veikia ir daugybę kitų situacijų, kurios yra grynai tarpasmeninės, visai nesusijusios su pinigais ar komerciniais mainais. Mano mėgstamiausias pavyzdys, parodantis, kaip puikiai galima pasinaudoti šia taisykle, yra mokslininko Eibl-Eibesfeldto papasakota istorija. Mokslininkas savo knygoje perpasakojo Pirmajame pasauliniame kare dalyvavusio vokiečio, kurio darbas buvo gaudyti priešų kareivius tardymui, prisiminimus. Dėl tam tikros apkasų sandaros buvo neįmanoma tarp fronto linijų esančią teritoriją – vadinamąją niekieno žemę – pereiti visai kariuomenei, bet vienas žmogus galėjo gana lengvai ją peršliaužti ir įsėlinti į priešo apkasus. Tai darydavo specialiai apmokyti visų kariuomenių kareiviai, kurių darbas buvo grobti priešų kareivius tardymui. Minėtasis vokiečių kareivis buvo sėkmingai atlikęs daug tokių užduočių ir vis gaudavo naujų. Tąkart jis mitriai persikėlė per niekieno žemę, staiga atsidūrė apkase šalia priešų kareivio, kuris budėjo vienas ir tuo metu valgė, ir lengvai jį nuginklavo. Išsigandęs belaisvis, teturėdamas duonos riekę, atliko lemtingą veiksmą – atlaužė gabalą ir padavė vokiečiui. „Dovana" jį taip paveikė, kad jis nebegalėjo toliau vykdyti užduoties – apsisuko ir vienas grįžo, pasirengęs iškęsti savo viršininkų rūstybę.

Dar vienas įtikinamas faktas apie grįžtamumo taisyklę – pasakojimas moters, kuri išsaugojo savo gyvybę, tačiau ne duodama dovaną kaip nelaisvėn paimtas kareivis, o atsisakydama jos ir su ja susijusio įsipareigojimo. Ta moteris, Diane Louie, gyveno Gajanos miestelyje Džonstaune, įkurtame Jimo Joneso sektos. 1978-ųjų lapkritį lyderis paskelbė, kad visi sektantai turi nusižudyti, ir daugelis jų klusniai išgėrė užnuodyto „Kool-Aid" gėrimo. Diane atsisakė tą daryti ir pabėgo į džiungles. Savo su-

gebėjimą atsisakyti ji aiškino tuo, kad anksčiau, ištikus kokiai bėdai, dažniausiai atmesdavo Jimo Joneso pagalbą. Kadaise, kai sirgo, atsisakė valgyti jo pasiūlytą specialų maistą, nes: „Žinojau, jeigu priimsiu jo pagalbą, atsidursiu žabanguose. Nenorėjau būti už ką nors skolinga."

Grįžtamumo taisyklė skatina nenorimus mainus

Kaip jau minėjau, visokie keistuoliai, nemalonūs ar nepageidaujami žmonės, pirmi padarę mums kokią paslaugą, pagal grįžtamumo taisyklę gali tikėtis, kad sutiksime išpildyti jų prašymus. Tačiau yra dar vienas šios taisyklės aspektas – kitas žmogus, norėdamas priversti mus pasijusti jam skolingus, gali padaryti paslaugą neprašomas. Prisiminkite, kad taisyklė tik reikalauja mūsų atsilyginti tuo pačiu, ji nesako, kad norint pasijusti skolingiems reikia paprašyti paslaugos. Pavyzdžiui, neįgaliais tapusių Amerikos karo veteranų organizacija teigia, jog į paštu išsiųstus prašymus paaukoti pinigų reaguoja maždaug 18 procentų žmonių, tačiau kai kartu su bukletais kiekvienam gavėjui atkeliauja ir neprašyta dovana (individualūs adresų lipdukai), pinigų paaukoja beveik dvigubai daugiau žmonių – 35 procentai. Neteigiu, kad paprašę paslaugos nesijausime labiau skolingi ir nenorėsime atsilyginti, tiesiog noriu pabrėžti, jog nebūtina ko nors prašyti, kad atsirastų įsipareigojimo jausmas.

Jei pagalvotume apie socialinę grįžtamumo taisyklės paskirtį, suprastume, kodėl taip yra. Taisyklę žmonės sukūrė norėdami kurti abipusiais mainais grįstus santykius, kad asmuo tokius santykius galėtų inicijuoti nebijodamas ką nors prarasti. Taigi neprašyta paslauga turi sukelti įsipareigojimo jausmą. Taip pat neužmirškite, jog taisyklę taikančioms kultūroms tai labai naudinga, todėl stengiamasi užtikrinti jos laikymąsi. Nenuostabu,

kad garsus prancūzų antropologas Marcelis Maussas, apibūdindamas žmonių kultūros visuomenės spaudimą duoti dovanų, pareiškė: „Yra įsipareigojimas duoti, įsipareigojimas gauti ir įsipareigojimas atsilyginti."[6]

Grįžtamumo taisyklės esmę sudaro įsipareigojimas atsilyginti, bet įsipareigojimas gauti lemia taisyklės taikymo paprastumą. Įsipareigojimas gauti sumažina galimybę rinktis, iš ko mes norime ką nors gauti, ir perleidžia ją kitam žmogui. Kad geriau suprastume, kaip tai įvyksta, dar kartą panagrinėkime porą ankstesnių pavyzdžių. Pirmiausia grįžkime prie Regano tyrimo, mums atskleidusio, kad paslaugos, kuri padėjo Joe padvigubinti loterijos bilietų pardavimus, tiriamieji neprašė. Joe neprašytas trumpam išeidavo iš kambario ir grįždavo nešinas dviem kokakolos buteliukais – vienu sau, kitu tiriamajam. Nė vienas žmogus buteliuko neatsisakė. Lengva suprasti, kodėl žmonėms buvo nepatogu atsisakyti: Joe išleido tam tikrą pinigų sumą, vaišinimas gėrimu – tinkamas veiksmas esant tai situacijai, juolab kad Joe turėjo savo buteliuką, be to, būtų buvę nemandagu atmesti Joe dosnumą. Vis dėlto gauta kokakola žmones paskatino pasijusti skolingus, vos tik Joe paprašė paslaugos – padėti parduoti bilietus. Tai akivaizdi nelygybė tarp tiriamųjų ir Joe: visi pasirinkimo variantai buvo pastarojo rankose. Jis parinko tiek pirmosios paslaugos, tiek tos, kuria reikės atsilyginti, formą. Žinoma, kai kas galbūt pasakytų, jog tiriamieji turėjo teisę atmesti abu Joe pasiūlymus. Bet tai būtų buvęs sunkus pasirinkimas – abiem atvejais pasakymas „ne" būtų reiškęs pasipriešinimą su grįžtamumo taisykle susijusioms kultūrinėms normoms, kuriomis pasinaudojo Džiudžitsu Joe.

Hare Krišnos sektos taikomas pinigų rinkimo metodas parodo, kaip net nelaukta paslauga sužadina jausmą, kad esi skolingas. Sistemingai stebėdamas oro uostuose pinigų kaulijančius krišnaitus, užkalbinau daugybę žmonių ir užrašiau atsaky-

mus. Dažniausiai žmonės į sektantus reaguoja taip, kaip dabar papasakosiu. Keleivis, tarkim, verslininkas, skuba per žmonių pilną oro uostą. Vienas iš krišnaitų išeina jam priešais, įteikia gėlę, o nustebęs verslininkas ją paima.[7] Paskui beveik tuoj pat bando grąžinti sakydamas, kad jam jos nereikia. Krišnaitas atremia, jog tai jų organizacijos dovana, tad vyras turėtų ją priimti... tik būtų puiku, jei paremtų sektą pinigais ir taip padėtų jai tęsti savo gerus darbus. Verslininkas toliau spyriojasi: „Man nereikia gėlės. Še, pasiimkit atgal." Krišnaitas vėl atsisako: „Tai mūsų dovana jums, pone." Verslininko veide aiškiai atsispindi vidinis konfliktas. Ką reikėtų daryti – pasilikti gėlę ir nieko nedavus nueiti sau ar paklusti taip smarkiai įsigalėjusiai grįžtamumo taisyklei ir paaukoti pinigų? Dabar vidinis konfliktas matyti ne tik verslininko veide, bet ir laikysenoje. Jis nusisuka nuo krišnaito ir, atrodo, tuoj spruks, bet taisyklė priverčia jį vėl atsigręžti. Paskui jis vėl pasisuka eiti, bet, deja, negali pajudėti iš vietos. Galiausiai linkteli galva, pasikuičia piniginėje, paduoda krišnaitui vieną ar du dolerius, ir šis džiaugsmingai dėkoja. Dabar verslininkas laisvai nueina laikydamas „dovaną" rankoje ir radęs šiukšliadėžę išmeta gėlę.

Visiškai atsitiktinai man teko stebėti vieną įvykį, iš kurio paaiškėjo, kad krišnaitai labai gerai žino, jog dauguma praeivių nenori iš jų jokių dovanų. Sėdėdamas Čikagos O'Hare'o tarptautiniame oro uoste ir stebėdamas pinigų prašančius krišnaitus, pamačiau, kad kai šie išdalydavo visas gėles, viena sektantė vis kažkur išeidavo ir sugrįždavo nešina daugiau gėlių. Kai ji kaip tik vėl ruošėsi tai daryti, aš nutariau trumpam atsitraukti. Kadangi neturėjau kur eiti, nusekiau tai moteriai iš paskos. Pasirodo, ji eidavo nuo vienos šiukšliadėžės prie kitos rinkdama keleivių išmestas gėles, o paskui grįždavo jų pilnu glėbiu (kai kurios gėlės būdavo išmestos turbūt jau nežinia kiek kartų) ir vėl panaudodavo grįžtamumui įgyvendinti. Didžiausią įspūdį

man padarė tai, kad tas gėles išmetė pinigų paaukoję žmonės. Grįžtamumo taisyklės ypatybė – krišnaitams puikiai pavyko pasinaudoti dovana, kuri tokia nepageidaujama, kad buvo išmesta vos pasitaikius progai.

Tai, kad nenorimos dovanos sukelia įsipareigojimo jausmą, žino ne tik krišnaitai, bet ir daugybės kitų organizacijų atstovai. Kiek kartų iš kokių nors labdaros organizacijų esame gavę dovanų (adresų lipdukų, atvirukų, raktų pakabukų) drauge su bukletais, kuriuose prašoma paaukoti? Pastaraisiais metais esu gavęs penkis tokius siuntinukus – du iš neįgalių karo veteranų grupės, o kitus iš apaštalinių mokyklų ir ligoninių. Visais siuntinukais siekta, kad atsiųsti niekučiai būtų traktuojami kaip dovana, o paaukoti pinigai – ne užmokestis, o veikiau atsilyginimas. Vienos misionierių organizacijos laiške už krūvą atvirukų buvo prašoma ne užmokėti, o išreikšti gerumą. Jei atsižvelgtume ne tik į pajamų mokestį, bet ir kitus veiksnius, suprastume, kodėl siunčiamus niekučius geriau pateikti ne kaip prekes, o kaip dovanas: nusistovėjusios kultūrinės normos ragina atsilyginti net už nenorimą dovaną, tačiau nėra jokio spaudimo būtinai įsigyti nenorimą prekę.

Taisyklė gali paskatinti neteisingus mainus

Yra dar viena naudinga grįžtamumo taisyklės ypatybė. Paradoksalu, tačiau lygiaverčiams abipusiams mainams užtikrinti sukurta taisyklė gali būti taikoma taip, kad mainai būtų neteisingi. Taisyklė reikalauja už konkretų veiksmą atsilyginti panašiai. Už paslaugą reikia atsimokėti paslauga, o ne abejingumu ar juo labiau agresija. Tačiau nustatant, kokie veiksmai yra panašūs, leistinas šioks toks lankstumas. Mažesnė paslauga gali sukelti įsipareigojimo jausmą ir paskatinti žmogų mainais pa-

daryti didesnę. Kaip jau žinome, taisyklė leidžia rinktis, kokios formos bus paslaugos – tiek pirmoji, sukelianti įsipareigojimo jausmą, tiek jį panaikinanti antroji, todėl lengva įsipainioti į neteisingus mainus su kuo nors, sumaniusiu pasinaudoti taisykle.

Kad tai įrodytume, vėl panagrinėkime Regano eksperimentą. Regano asistentas Joe kai kuriems tiriamiesiems padarė paslaugą – davė kokakolos buteliuką, o vėliau visų dalyvių paprašė nupirkti loterijos bilietų, kainuojančių po 25 centus. Iki šiol neminėjau, kad tyrimas buvo atliktas septintojo dešimtmečio pabaigoje, kai kokakolos buteliukas kainavo vos 10 centų. Žmonės, gavę 10 centų vertės buteliuką, nupirkdavo vidutiniškai po du, o kai kurie net po septynis bilietus. Net jei vertintume tik pardavimo vidurkį, vis tiek Joe gerai prasisuko. 500 procentų investicijos grąža – neblogai!

Tačiau Joe ta grąža tebuvo 50 centų. Ar grįžtamumo taisyklė gali nulemti itin didelį dviejų paslaugų skirtumą? Susiklosčius tam palankioms aplinkybėms, gali. Kaip pavyzdį pateiksiu savo studentės pasakojimą apie dieną, kurią ji prisimena su liūdesiu:

> „Maždaug prieš metus atsitiko taip, kad man niekaip nepavyko užvesti automobilio. Sėdėjau ir kankinausi, kol priėjo stovėjimo aikštelėje buvęs vaikinas ir užvedė. Pasakiau „ačiū“, jis – „prašom“, paskui, jam jau nueinant, pasiūliau kreiptis į mane, jei kada prireiks kokios paslaugos. Maždaug po mėnesio tas vaikinas pasibeldė į mano duris ir paprašė dviem valandoms paskolinti automobilį, nes jo transporto priemonė dirbtuvėse. Jaučiausi kažkaip įsipareigojusi, bet nelabai norėjau skolinti, nes mano automobilis buvo gana naujas, o vaikinas visai jaunutis. Vėliau sužinojau, kad jis nepilnametis ir neturi draudimo. Tačiau vis tiek paskolinau jam savo automobilį, o jis sudaužė jį nepataisomai.“

Kaip atsitiko, kad protinga mergina sutiko paskolinti naują automobilį nepažįstamam žmogui, ir dar nepilnamečiam, tik todėl, kad jis prieš mėnesį buvo padaręs jai nedidelę paslaugą? Kitaip tariant, kodėl padarius mažą paslaugą galima tikėtis, kad bus atsilyginta kur kas didesne? Viena svarbiausių priežasčių – jaustis skolingam nesmagu. Daugumai mūsų įsipareigojimo jausmas nemalonus. Jis gan smarkiai slegia, tad norisi jo atsikratyti. Iš kur kyla šis jausmas, suprasti nesunku. Kadangi visuomenėje labai svarbu atsilyginti už suteiktas paslaugas, mes esame išmokyti jaustis nepatogiai, būdami skolingi. Jei atvirai parodysime, kad atsilyginti neketiname, sugriausime visą grįžtamumo seką, o „geradarys" kažin ar dar kada nors suteiks paslaugų. Nei viena, nei kita neatitinka visuomenės interesų, todėl mes dar vaikystėje išmokomi jausti emocinę įtampą, kai įsipareigojame. Tik norėdami atsikratyti skolos psichologinės naštos, mes galime sutikti padaryti paslaugą, didesnę už padarytą mums.

Yra ir kita siekio būtinai atsilyginti už paslaugas priežastis. Žmogaus, pažeidžiančio grįžtamumo taisyklę, tai yra ką nors priimančio ir niekaip neatsilyginančio, aplinkiniai nemėgsta. Žinoma, taip nebūna, kai atsilyginti neleidžia aplinkybės ar išgalės, o kitais atvejais tie, kurie nesilaiko grįžtamumo taisyklės, yra nemėgstami.[8] Todėl žmonės stengiasi neužsitarnauti „prašinėtojo" ir „piktybinio skolininko" pravardžių. Mes taip jų nenorime, jog net sutinkame su neteisingais mainais.

Taigi vidinis diskomfortas ir galimas aplinkinių pasmerkimas gali tapti sunkia psichologine našta. Įsivaizduojame, ką tuomet tektų iškęsti, todėl nenuostabu, kad atsilygindami duodame daugiau, nei buvo duota mums. Nenuostabu ir tai, jog žmonės, kaip parodė Pitsbergo universitete atliktas eksperimentas, neretai vengia ko nors prašyti, jei žino negalėsiantys atsilyginti. Psichologinė našta dažnai atsveria materialinį nuostolį.

Žinodami, jog ne tik gali būti pasmerkti, bet ir susilaukti kitokių neigiamų padarinių, žmonės atsisako tam tikrų dovanų ar paslaugų. Moterys dažnai kalba apie nemalonų įsipareigojimo jausmą vyrui, padovanojusiam prašmatnią dovaną ar sumokėjusiam už brangius pietus. Net toks menkniekis kaip nupirktas gėrimas gali priversti pasijusti skolingą. Viena studentė labai paprastai tai aprašė popieriaus lape: „Išmokau šią pamoką – nebeleidžiu klube sutiktiems vaikinams pirkti man gėrimų ir neįsipareigoju jiems atsiduoti." Tyrimai rodo, jog jos žodžiuose esama tiesos: jei užuot susimokėjusi už gėrimą mergina leidžia padaryti tai vyrui, aplinkinių (ir vyrų, ir moterų) akyse gėrimą nupirkęs vyras tarsi įgyja teisę prašyti ją lytinių santykių.[9]

NUOLAIDOS DARANT MAINUS

Yra ir kitas būdas, kaip pasinaudojus grįžtamumo taisykle paskatinti kitą žmogų išpildyti jūsų prašymą. Tai yra subtiliau, nei padaryti žmogui paslaugą ir paprašyti ko nors mainais, tačiau kai kada daug veiksmingiau. Visa, kas man nutiko prieš keletą metų, aiškiausiai parodė, kaip puikiai veikia šis įtakos metodas.

Mane einantį gatve užkalbino gal vienuolikos ar dvylikos metų berniukas. Jis prisistatė ir pasakė pardavinėjantis bilietus į kasmetinį skautų cirko pasirodymą, vyksiantį artimiausią šeštadienį. Tada paklausė, ar nenorėčiau įsigyti bilietų po penkis dolerius. Atsisakiau, nes man visai nesinorėjo tą šeštadienį praleisti cirke. „Na, – pasakė berniukas, – jei nenorite eiti į cirką, tai gal įsigytumėte šokolado? Viena plytelė – vos vienas doleris." Nupirkau dvi plyteles ir iškart supratau, kad nutiko tai, į ką verta atkreipti dėmesį: a) tos rūšies šokolado nemėgstu; b) ...tačiau labai mėgstu dolerius; c) likau stovėti ten su dviem

berniuko parduotomis šokolado plytelėmis; d) berniukas nuėjo tolyn, gavęs iš manęs du dolerius.

Norėdamas suvokti, kas atsitiko, nuvykau į darbą ir sušaukiau asistentų susirinkimą. Išnagrinėję situaciją, supratome, kaip berniukas pasinaudodamas grįžtamumo taisykle privertė nupirkti dvi šokolado plyteles. Bendroji taisyklė sako, kad atitinkamai elgdamasis žmogus turi teisę iš mūsų tikėtis maždaug to paties. Tačiau kitas taisyklės aspektas toks, kad mes įsipareigojame padaryti nuolaidą tam, kuris ją padaro mums. Pamąstę supratome, jog berniukas pastatė mane kaip tik į tokią padėtį: siūlydamas pirkti šokolado plytelę vietoj bilietų, padarė man nuolaidą – suteikė alternatyvą. Kad nepažeisčiau grįžtamumo taisyklės, man teko irgi padaryti berniukui nuolaidą – sutikti išpildyti mažesnį prašymą vietoj didesnio, nors iš tiesų nenorėjau įsigyti nė vienos berniuko pasiūlytos prekės.

Tai klasikinis pavyzdys, kaip formuluojant prašymą pasinaudota automatiškos įtakos ginklu. Nusipirkau šokoladą ne todėl, kad jo būčiau norėjęs labiau nei bilietų, o dėl to, kad berniukas pateikė prašymą pasitelkdamas grįžtamumo taisyklę. Tai, kad aš nemėgstu šokolado, buvo nesvarbu – berniukas padarė nuolaidą, įjungė mano tam tikro elgesio vidinę kasetę – *click-whirr*, ir aš taip pat padariau nuolaidą. Žinoma, nuolaidų darymas nėra toks galingas, kad visada veiks visus – toks nėra nė vienas įtakos ginklas. Tačiau mane, susidūrusį su tuo berniuku, taisyklė paveikė, tad likau su dviem perkainotomis šokolado plytelėmis, nors jų pirkti nenorėjau.

Kodėl aš turėčiau atsilyginti už man padarytą nuolaidą? Atsakymas į šį klausimą susijęs su nauda, kurią grįžtamumo taisyklė teikia visuomenei. Kiekvienai žmonių grupei svarbu, kad visi jos nariai drauge norėtų įgyvendinti grupės tikslus. Tačiau daugybėje socialinių situacijų susikerta tarpusavyje nesuderinami žmonių reikalavimai ir poreikiai, tad visuomenė socialiai

naudingo bendradarbiavimo labui turi tuos pirminius, nesuderinamus norus kažkaip nuslopinti. Per šį procesą pasiekiamas kompromisas. Abipusis nuolaidų darymas yra proceso dalis.

Grįžtamumo taisyklė skatina abipuses nuolaidas dviem būdais. Pirmasis būdas aiškus – už nuolaidą reikia atsilyginti nuolaida. Kitas būdas ne toks akivaizdus, tačiau labai reikšmingas. Pareiga atsilyginti už nuolaidas, kaip ir už dovanas, paslaugas ar pagalbą, sukuria terpę socialiai naudingiems sandoriams, užtikrinant, kad nė vienas, siekiantis pradėti tokį sandorį, nebus išnaudojamas. Jei nebūtų visuomenės spaudimo atsilyginti už suteiktą nuolaidą, kas tuomet norėtų ją suteikti pirmas – juk tada kiltų pavojus nieko negauti mainais. Tačiau grįžtamumo taisyklė leidžia mums ramiai pirmiems ko nors atsisakyti dėl kito žmogaus, nes jis irgi įsipareigoja ko nors atsisakyti.

Grįžtamumo taisyklė reguliuoja kompromiso pasiekimą, todėl tas, kuris pirmas padaro nuolaidą, gali pasinaudoti tuo kaip dalimi labai galingo įtakos ginklo. Tai paprastas mažėjančios sekos metodas. Įsivaizduokite: norite, jog išpildyčiau kokį nors jūsų prašymą. Kad būtų didesnė tikimybė pasiekti savo, reikia man pateikti didesnį prašymą ir viltis, kad aš jį greičiausiai atmesiu, o man atsisakius pateikti tą mažesnį, kurį ir norėjote, kad patenkinčiau. Jei prašymus suformulavote sumaniai, antrąjį aš turėčiau priimti kaip man padarytą nuolaidą ir padaryti nuolaidą jums – išpildyti jūsų prašymą.

Ar būtent taip berniukas privertė mane nupirkti tas dvi šokolado plyteles? Ar jis tyčia, siekdamas parduoti, iš pradžių pasiūlė brangesnę prekę, tada pigesnę? Manau, kad tikrai ne, nes jis segėjo pirmamečio skauto ženklelį. Tačiau nesvarbu, ar berniukas mažėjančios sekos metodu pasinaudojo tyčia, ar ne, jis vis tiek suveikė. Šis metodas veiksmingas, todėl gali būti ir yra specialiai taikomas kai kurių žmonių, norinčių pasiekti tikslą.

Pirmiausia panagrinėkime, kaip jį pasitelkti kaip veiksmingą įtakos ginklą, o vėliau aptarsime konkrečius pavyzdžius. Galiausiai aprašysiu porą mažai kam žinomų šio metodo aspektų, dėl kurių jis yra vienas veiksmingiausių įtakos ginklų.

Prisimenate, kaip po atsitikimo su jaunuoju skautu sukviečiau savo asistentus, kad išsiaiškintume, kas nutiko, ir gavome tikslius įrodymus. Iš tiesų mes padarėme daugiau – atlikome eksperimentą ir nustatėme, kiek naudinga yra pereiti prie mažesnio prašymo, prieš tai pateikus didesnį, kurį, tikėtina, prašomas asmuo atmes. Buvo du pirminiai eksperimento tikslai. Pirmiausia norėjau sužinoti, ar mažėjančios sekos metodas veikia ne vien mane, bet ir kitus žmones. Tą dieną aš jau buvau pasidavęs šiam metodui, tačiau mane daug kartų paveikė ir kiti įtakos ginklai. Tad klausimas liko atviras: ar šis metodas veikia pakankamai žmonių, kad jį būtų galima laikyti efektyviu įtakos ginklu? Jei taip, tada tai yra vienas iš reiškinių, į kuriuos ateityje reikės atkreipti dėmesį.

Kitas tikslas buvo nustatyti, kokia mažėjančios sekos metodo galia. Ar jis paskatintų sutikimą, pateikus gana didelį prašymą? Kitaip tariant, ar mažesnis prašymas vietoj pirmo, didesnio, privalo būti iš tiesų mažas? Jei teisingai suvokiame tai, kas lemia metodo veiksmingumą, antras prašymas nebūtinai turi būti mažas, o tik mažesnis už pirmąjį. Mes nujautėme, jog perėjimas nuo didesnio prašymo prie mažesnio paveikdavo žmones todėl, kad atrodė kaip nuolaida. Taigi antras prašymas gali būti ir didelis, svarbu, kad būtų mažesnis už pirmąjį.

Taigi pagalvoję nusprendėme pradėti nuo prašymo, kurį nedaug kas sutiktų išpildyti. Apsimetę „Pagalbos apygardos jaunimui“ programos dalyviais, nuėjome į koledžo studentų miestelį ir ėmėme pro šalį einančių studentų klausti, ar jie negalėtų palydėti linkusių nusikalsti jaunuolių grupės į zoologijos sodą. Pasiūlymas kelias valandas praleisti viešoje vietoje su bū-

riu neaiškaus amžiaus chuliganų ir negauti už tai jokio atlygio suviliojo nedaug ką. Kaip ir tikėjomės, didžioji dalis studentų (83 procentai) atsisakė. Tačiau rezultatai buvo visai kitokie apklausus panašų skaičių studentų, tik kitaip suformulavus klausimą. Prieš paprašydami studentų neatlygintinai palydėti jaunuosius chuliganus į zoologijos sodą, pasiteiravome, ar nepadarytų mums dar didesnės paslaugos – gal galėtų dirbti su tais jaunuoliais bent dvejus metus po dvi valandas per savaitę. Studentams atsisakius (atsisakė visi), pateikėme mažesnį prašymą – palydėti jaunuolius į zoologijos sodą. Pateikus jį kaip nuolaidą, triskart daugiau studentų sutiko palydėti jaunuolių grupę į zoologijos sodą.[10]

Galite būti tikri, kad bet kuria gudrybe, galinčia tris kartus padidinti sutikusių išpildyti prašymą žmonių procentą (mūsų eksperimento metu – nuo 17 iki 50 procentų), dažnai pasinaudojama daugybėje įvairių situacijų. Pavyzdžiui, darbininkų profesinių sąjungų atstovai per derybas su vadovybe dažnai siūlo tai, kas vargu ar bus išpildyta, tačiau tai tikruosius prašymus taip „sumažina", kad šie atrodo lyg nuolaida. Galbūt kai kas mano, kad kuo didesnis pirmasis prašymas, tuo veiksmingesnis mažėjančios sekos metodas, nes atsiranda daugiau erdvės tariamoms nuolaidoms. Tačiau taip yra tik iki tam tikros ribos. Tyrimas, atliktas Izraelio Bar Ilano universitete, atskleidė, kad jei pirmasis prašymas toks didelis, jog atrodo neįgyvendinamas, mažėjančios sekos metodas nebeveikia.[11] Tokiais atvejais didelį prašymą išgirdęs žmogus pamano, kad deramasi nerimtai ir mažesnio prašymo nelaiko nuolaida, tad už jį neatsilygina. Taigi gabus derybininkas moka pateikti pakankamai didelį, bet įgyvendinamą pirminį prašymą, kad kiti prašymai atrodytų lyg nuolaidos ir padėtų gauti tai, ko jis iš tiesų nori.

Vieni garsiausių televizijos prodiuserių Grantas Tinkeris ir Gary Marshallas yra derybų su televizijos laidų cenzoriais meis-

trai. Atvirame interviu abu su *TV Guide* dirbusiu žurnalistu Dicku Russelu prisipažino „tyčia scenarijuje parašantys eilutes, už kurias cenzoriui norėtųsi juodu išspirti iš darbo", kad paskui pakeistų jas žodžiais, kuriuos iš tiesų ketino įrašyti. Ypač dažnai tai daro Marshallas. Perskaitykite Rusello straipsnio ištrauką:

> „O Marshallas... ne tik prisipažįsta užsiimantis šiomis gudrybėmis... bet ir, rodos, tuo tiesiog mėgaujasi. Pavyzdžiui, apie vieną [tuo metu] „topinių" savo serialų *Laverne and Shirley* („Lavern ir Širlė") jis papasakojo štai ką: „Buvo situacija, kai veikėjas Squiggy skubėjo iš savo namų susitikti su aukštu aukščiau gyvenančiomis merginomis. Jis pasakė: „Gal paskubėsi, nes man tuoj nebesinorės?" Bet scenarijuje įrašėme kur kas vulgaresnę frazę, žinodami, jog cenzoriai ją iškirps. Jie tai padarė, ir aš tada nekaltai paklausiau: „O kaip jums frazė „tuoj nebesinorės?" – „Tiks", – atsakė jie. Kartais juos reikia tiesiog apmauti.
>
> Kuriant serialą *Happy Days* („Laimingos dienos") didžiausios aistros užvirė dėl žodžio „mergelė". Marshallas sakė: „Žinojom, kad tas žodis cenzoriams nepatiks, tad įrašėm jį septynis kartus, tikėdamiesi, kad jie jį iškirps šešiose vietose ir paliks vienoje. Taip ir buvo. Tokią pačią gudrybę panaudojome ir žodžiui „nėščia".[12]

Mačiau ir dar vieną mažėjančios sekos metodo variantą, kai tyriau pardavimų taktiką „nuo durų lig durų" – tai buvo ne taip organizuotai, bet įžūliau. Žinoma, pagrindinis taktiką taikančio pardavėjo tikslas yra parduoti prekes. Tačiau visų mano tirtų kompanijų, pasirinkusių tokią taktiką, darbuotojams buvo keliamas dar vienas tikslas – sužinoti savo klientų draugų, giminaičių ar kaimynų vardus. Dėl įvairių priežasčių, apie kurias

plačiau kalbėsime 5-ame skyriuje, prekybos agentui daug geriau sekasi parduoti, kai pamini kokio kliento pažįstamo, esą rekomendavusio pasiūlyti prekes, vardą.

Iki tol niekad nedarydavau taip, kad mano siūlymas būtų atmestas, o paskui teiraučiausi kliento pažįstamų žmonių vardų. Tačiau dirbdamas keliose įmonėse buvau mokomas prašyti kontaktų, jei pirkėjas atsisakydavo iš manęs ką įsigyti: „Na, jei manote, kad puikių enciklopedijų jums šįkart nereikia, tai gal galėtumėte man padėti – pasakyti savo pažįstamų, kurie galbūt norėtų pasinaudoti puikiu mūsų kompanijos pasiūlymu, vardus?“ Dauguma žmonių, kurie šiaip jau nenorėtų, kad pas jų pažįstamus atvyktų pirkti spaudžiantys prekybos agentai, sutinka duoti kontaktus, kai tai pateikiama kaip siūlymo, kurio jie atsisakė, nuolaida.

Mes jau aptarėme vieną priežastį, dėl kurios mažėjančios sekos metodas sėkmingai pritaikomas, nes yra paremtas grįžtamumo taisykle. Yra ir pora kitų priežasčių. Pirma susijusi su kontrasto principu, kurį jau aptarėme 1-ame skyriuje. Tas principas nulėmė vyro pasirinkimą pirkti brangesnį megztinį ne prieš įsigyjant, o jau įsigijus kostiumą: pamačius didesnę pirmo pirkinio kainą, antrojo kaina, palyginti su pirmojo, nebeatrodė didelė. Taigi mažėjančios sekos metodas paremtas kontrasto principu: antras prašymas, palyginti su pirmuoju, atrodo mažesnis nei iš tikrųjų. Norėdamas iš jūsų pasiskolinti penkis dolerius, pasistengsiu, kad ši suma jums atrodytų mažesnė, taigi pirma paprašysiu dešimties. Teigiama šio metodo ypatybė – pirmiau paprašęs didesnės sumos, o paskui mažesnės, vienu metu pasinaudoju ir grįžtamumo taisykle, ir kontrasto principu. Ne tik prašymas paskolinti penkis dolerius bus suvokiamas kaip nuolaida, už kurią reikia atsilyginti, bet ir pati suma atrodys mažesnė nei tuo atveju, jei būčiau jos paprašęs iškart.

Kartu veikiančių grįžtamumo taisyklės ir kontrasto principo galia gali būti milžiniška. Pasinaudojus šia galia, pateikiant pirma didesnį, paskui mažesnį prašymą, galima sulaukti stulbinamų rezultatų. Manau, tik jais galima paaiškinti politinį įvykį, po kurio prezidentas Nixonas buvo priverstas atsistatydinti, – sumanymą įsilaužti į „Watergate" viešbutyje buvusią Demokratų partijos būstinę ir joje įrengti pasiklausymo aparatūrą. Kai vienas iš sąmokslo dalyvių sužinojo, kad įsilaužėliai pagauti, sutrikęs paklausė: „Kaip mes galėjome būti tokie kvaili?" Tikrai – kaip?

Kad suprastume, koks netikęs buvo Nixono administracijos pareigūnų sumanymas, turime žinoti keletą faktų:

- Visa tai sugalvojo Gordonas Liddy, apkaltintas informacijos Prezidento perrinkimo komitetui (angl. *Committee to Re-elect the President*) rinkimu. Administracijos vadovai jį laikė keistuoliu, būta abejonių dėl jo psichikos stabilumo ir priimtų sprendimų tinkamumo.
- Liddy sumanymas kainavo labai brangiai – jam įgyvendinti reikėjo 250 000 dolerių grynaisiais.
- Kovo pabaigoje, kai sumanymas buvo patvirtintas per Prezidento perrinkimo komiteto direktoriaus Johno Mitchello, jo asistentų Magruderio ir Fredericko LaRue susitikimą, Nixono pergalė per lapkričio rinkimus buvo daugiau nei akivaizdi. Edmundas Muskie, vienintelis kandidatas, kuris per pirmąjį rinkimų turą turėjo šansų atimti iš jo prezidento postą, per išankstinius rinkimus pasirodė nekaip. Atrodė, jog bus iškelta silpniausio politiko George McGoverno kandidatūra, o respublikonų pergalė garantuota.
- Pats įsilaužimas į Demokratų partijos būstinę buvo labai rizikingas veiksmas, reikalavęs dešimties vyrų bendradarbiavimo ir gebėjimo laikyti liežuvį už dantų.

- Demokratų nacionalinis komitetas ir jo pirmininkas Lawrence O'Brienas, į kurių būstinę buvo įsilaužta ir ketinta įrengti pasiklausymo aparatūrą, neturėjo jokios pakankamai kompromituojančios informacijos, kuri būtų galėjusi priversti tuometinį prezidentą atsistatydinti. Ir negalėjo jos gauti, nebent prezidento administracija būtų pasielgusi labai, labai kvailai.

Nepaisant visų išvardytų priežasčių, brangus, rizikingas, beprasmis ir galbūt sunkias pasekmes sukelsiantis sumanymas, pateiktas vyro, kurio sprendimais ne kartą abejota, buvo priimtas. Kodėl protingi ir daug gyvenimiškos patirties turintys vyrai, Mitchellas ir Magruderis, sutiko padaryti tokią kvailystę? Atsakymą į šį klausimą tikriausiai slepia faktas, apie kurį kalbėta nedaug: 250 000 dolerių suma už įsilaužimą nebuvo pirmas Liddy pasiūlymas. Tiesą pasakius, tai buvo didžiulė nuolaida, palyginti su anksčiau siūlytomis milžiniškomis sumomis. Pirmas pasiūlymas, pateiktas per vykusį prieš du mėnesius Mitchello, Magruderio ir Johno Deano susitikimą, buvo 1 milijono dolerių vertės planas, į kurį įėjo ne tik pasiklausymo aparatūros įrengimas „Watergate" viešbutyje, bet ir lėktuvas, kuriuo būtų galima sekti Demokratų partijos lėktuvus, taip pat įsilaužimai, pagrobimus ir užpuolimus vykdysiančios grupuotės, jachta su aukštos klasės prostitutėmis Demokratų partijos nariams šantažuoti. Po savaitės Liddy tiems patiems bendrams pateikė kitokį planą, atsisakęs kai kurių punktų ir sumažinęs biudžetą iki 500 000 dolerių. Galutinis – 250 000 dolerių vertės – planas Liddy Mitchellui, Magruderiui ir LaRue buvo pasiūlytas tada, kai buvo atmesti du pirmieji. Tąkart planas – mažesnės apimties, bet toks pat kvailas – buvo patvirtintas.

Ar gali būti, kad tiek aš, ilgus metus buvęs mulkis, tiek Johnas Mitchellas, patyręs ir gudrus politikas, buvome taip lengvai

priversti pirkti nenorimą daiktą (aš – berniuko šokoladą, jis – politinį skandalą), taikant tą patį įtakos metodą?

Panagrinėję Jebo Magruderio, kuris, pasak tyrėjų, davė teisingiausius parodymus apie susitikimą, per kurį planas buvo patvirtintas, pastebėsime, jog yra tam tikrų kabliukų. Magruderis sako, kad „sumanymas nė vieno pernelyg nesužavėjo", bet „paskui, vietoj milijono dolerių pasiūlius susimesti 250 000, tokia suma pasirodė priimtina... buvo kažkaip nepatogu palikti Liddy be nieko". Magruderis, apimtas jausmo, jog Liddy reikia „kažką duoti", sutiko: „Gerai, susimeskim ketvirtį milijono ir pažiūrėkim, kas iš to išeis."

Taigi ketvirtis milijono, palyginti su Liddy pasiūlytomis didžiulėmis sumomis, atrodė visai nedaug, lyg nuolaida. Viską suvokęs jau po laiko, Magruderis savo pasakojime atskleidė pačią aiškiausią, kokią tik esu kada nors girdėjęs, mažėjančios sekos metodo apraišką. „Jei jis pradžioje būtų mums pasakęs: „Ketinu nusiaubti Larry O'Brieno būstinę ir įrengti ten pasiklausymo aparatūrą", mes tikriausiai būtume atsisakę į tai veltis. Tačiau jis pradėjo dėstyti planą nuo prostitučių, pagrobimų, užpuolimų, kompromitavimo, pokalbių klausymosi ir išdėstė reikalą iki galo tik tuomet, kai buvo pakankamai patenkintas puse ar net ketvirčiu milijono."[13]

Pažymėtina ir tai, kad nors įgyvendinti savo viršininko planą Magruderis sutiko nenorom, iš visų trijų politikų atvirai paprieštarauti pajėgė tik Frederickas LaRue. Remdamasis tik sveiku protu jis pasakė: „Nemanau, kad verta rizikuoti" – tikriausiai nelabai suprato, kodėl jo kolegos Mitchellas ir Magruderis mano kitaip. Žinoma, vyrų nuomonės taip skirtis galėjo ir todėl, kad jie galbūt labai nevienodai suprato Liddy pasiūlymą, bet aišku viena: iš visų trijų tik LaRue sugebėjo suvokti, kad pasiūlymas kvailas, vertinti jį adekvačiai ir išlikti nepaveiktas grįžtamumo taisyklės ir kontrasto principo.











2.3 PAV.

G. Gordonas – grėsmė visuomenei?

Ar panašus elgesys sukelia panašias šypsenas? Atrodo, kad taip.

(*PAVEIKSLIUKAI IŠ KOMIKSO „DENIS – GRĖSMĖ VISUOMENEI“ PANAUDOTI GAVUS HANKO KETCHAMO IR* FIELD ENTERPRISES *SUTIKIMĄ; POLITIKO NUOTRAUKA –* UPI.)

Minėjome, kad mažėjančios sekos metodas veiksmingas ne tik dėl grįžtamumo taisyklės, bet ir dėl kitų veiksnių. Jau kalbėjome apie pirmąjį veiksnį – kontrasto principą. Dar vienas metodo pranašumas – ne psichologinis principas, kaip kiti du veiksniai, o struktūrinė prašymų pateikimo seka. Dar kartą tarkime, kad aš noriu iš jūsų pasiskolinti penkis dolerius. Pirmiau paprašydamas dešimties, tikrai neturiu ko prarasti. Jei jūs sutinkate tiek paskolinti, aš gaunu dukart daugiau, negu man reikia. O jei nesutinkate, aš paprašau penkių dolerių – sumos, kuri man iš tiesų reikalinga, – ir, veikiant grįžtamumo ir kontrasto principams, tikimybė, jog paskolinsite, padidėja. Taigi aš tik išlošiu.

Mažėjančios sekos metodo panaudojimą aiškiausiai atspindi „viršutinės lentynos“ prekių pardavimo taktika. Klientui pirmiausia parodomas prabangus prekės modelis, ir jei yra nuperkamas, tampa it „razina ant torto“, o jei ne, pardavėjas sumaniai pereina prie ne tokių brangių modelių. Šio metodo efektyvumas atskleistas žurnalo *Sales Management* pranešime, perspausdintame *Consumer Reports:*

> „Jei būtumėte biliardo stalų pardavėjas, kurį stalą reklamuotumėte – kainuojantį 329 ar 3000 dolerių? Turbūt pigesnį, nes kai ateis klientas, jums galbūt pavyks jam įsiūlyti brangesnį. Bet G. Warren Kelley, naujasis pardavimo vadovas Brunsvike, teigia, kad tai gali būti klaida... Savo žodžius Kelley pagrindžia vienos parduotuvės prekių pardavimo rodikliais... Remiantis tradiciniu prekių pardavimo skatinimo modeliu, pirmą savaitę klientams buvo rodomi pigiausi stalai... o paskui brangesni... Tą savaitę stalai buvo parduodami už vidutiniškai 550 dolerių... O antrą savaitę klientams, neatsižvelgiant į tai, kokių stalų jie ieškojo, buvo iškart pasiūlyti 3000 dolerių

kainuojantys biliardo stalai... Tada jiems parodyti pigesni, vėliau dar pigesni (kaina priklausė nuo kokybės). Šios taktikos taikymo rezultatai – biliardo stalai parduoti už vidutiniškai 1000 dolerių.“[14]

Nors viršutinės lentynos metodas veiksmingas, kai kuriems žmonėms gali kilti įtarimų, kad jis turi ir trūkumų – galbūt pirkėjas supyks, nes jo sutikimą išgavote gudraudamas. Tas pyktis gali būti išreikštas dviem būdais: pirkėjas atsisakys vykdyti žodinį susitarimą arba ims nepasitikėti manipuliuojančiu pardavėju ir nutars daugiau niekad nebeturėti su juo reikalų. Jei tai vyktų labai dažnai, kiekvienas pardavėjas prieš taikydamas metodą gerai pagalvotų. Tačiau tyrimai rodo, kad pirkėjai dėl šio metodo naudojimo pyksta ne taip jau dažnai. Stebina, bet, rodos, net rečiau nei dėl kitų taikomų metodų! Prieš pradėdami aiškintis, kodėl taip yra, apžvelkime, kas tai įrodo.

Kanadoje atliktas tyrimas iškelia klausimą: ar žmogus, paveiktas mažėjančios sekos metodo, iki galo laikysis susitarimo atlikti antrą prašymą? Eksperimentuotojai ne tik užsirašydavo, užkalbintas žmogus pasakė „taip“ ar „ne“ (pasiūlymas dvi valandas nemokamai darbuotis bendruomenės psichikos sveikatos centre), bet ir tai, ar jie atėjo, kaip buvo prižadėję. Kaip visuomet, pirma pateikus didesnį prašymą (savanoriauti bent dvejus metus po dvi valandas per savaitę), buvo daugiau priėmusių mažesnįjį (76 procentai), nei pateikus vien mažesnį. Kitas svarbus eksperimento rezultatas – kiek savanoriauti sutikusių žmonių atėjo dirbti. Ir vėl buvo daugiau (85 ir 50 procentų) tų, kuriuos kalbinant buvo panaudotas mažėjančios sekos metodas.[15]

Kitu eksperimentu buvo siekiama nustatyti, ar naudojant mažėjančios sekos metodą įmanoma priversti žmogų pajusti, jog juo manipuliuojama, ir paskatinti atmesti bet kokius tolesnius prašymus. Šįkart koledžų studentai per kasmetinį dono-

rystės renginį buvo prašomi paaukoti po pintą kraujo. Vienos studentų grupės paprašyta mažiausiai trejus metus kas šešias savaites duoti po pintą kraujo. Kitų paprašyta tik vieną kartą duoti po pintą. Sutikusiųjų iš abiejų grupių, kurie vėliau pasirodė kraujo centre, paprašyta duoti savo telefonų numerius, kad ateityje būtų galima susisiekti dėl donorystės. Beveik visi studentai, kurie sutiko būti donorais, panaudojus mažėjančios sekos metodą, sutiko tai daryti ir ateityje (84 procentai), tuo tarpu kitų studentų sutiko mažiau nei pusė (43 procentai). Mažėjančios sekos metodas suveikia net kalbant apie prašymus, kurie bus pateikti ateityje.[16]

Keista, bet mažėjančios sekos metodas paskatina žmones ne tik sutikti išpildyti prašymą, bet ir tą padaryti, o paskui pildyti kitus prašymus. Kuo pasižymi šis metodas, kad žmonės sutinka pildyti ir tolesnius prašymus? Kad atsakytume į šį klausimą, reikia aptarti šio metodo esmę – prašytojo padarytą nuolaidą. Jau žinome: kol žmonės nesuvokia, kad jiems nuolaida daroma tik siekiant naudos, tol jaus poreikį irgi padaryti nuolaidą. Bet mes dar nekalbėjome apie dvi mažai žinomas pozityvias nuolaidos darymo išdavas: didesnės atsakomybės už susitarimą jausmą ir pasitenkinimą susitarimu. Šis šalutinis poveikis ir lemia, kad metodas verčia žmones vykdyti duotus susitarimus ir įsitraukti į tolesnius.

Teigiami šalutiniai bendraujant su žmogumi padarytos nuolaidos efektai gražiai išryškėja eksperimentuojant – vykdant derybas. Vienas eksperimentas, atliktas Kalifornijos universiteto Los Andžele socialinės psichologijos specialistų, labai taikliai tai atskleidžia.[17] Tiriamajam su paskirtu oponentu buvo liepta derėtis, kaip pasidalyti tam tikrą eksperimentuotojų duotą pinigų sumą. Taip pat pasakyta, kad jei per tam tikrą laiką nepavyks pasiekti kompromiso, pinigų negaus nė vienas. Oponentas buvo mokslininkų asistentas (tiriamasis to nežino-

jo), kuriam šie liepė derėtis su tiriamuoju vienu iš trijų būdų. Vienus žmones jis iškart ėmė spausti – sakė, kad beveik visi pinigai turi atitekti jam, ir per derybas atkakliai laikėsi savo. Kitiems jis išdėstė sau palankų reikalavimą ir tvirtai atsisakė keisti per visas derybas. Trečiai grupei jis iškėlė didžiulį reikalavimą, o per derybas palaipsniui perėjo prie mažesnio.

Šis eksperimentas atskleidė tris svarbius dalykus, leidžiančius suprasti, kodėl mažėjančios sekos metodas toks efektyvus. Pirmiausia, palyginti su kitais dviem derybų būdais, didelio reikalavimo pateikimas ir paskui perėjimas prie mažesnio padėjo oponentui gauti daugiausia pinigų. Bet tai nestebina, nes mes jau aptarėme, kaip tokia prašymų seka padeda pasiekti pelningus susitarimus. Dabar pakalbėsime apie išaiškėjusius per eksperimentą kitus, įspūdingesnius, dalykus.

Atsakomybė. Žmonės, su kuriais oponentas derėjosi taikydamas mažėjančios sekos metodą, jautė didžiausią atsakomybę už galutinį kompromisą. Jie dažniau teigė įtikinę oponentą pasiimti mažiau pinigų nei tie, su kuriais oponentas derėjosi nekeisdamas savo pozicijos. Aišku, tai nuo jų nepriklausė, nes mokslininkai buvo liepę oponentui švelninti reikalavimą, nesvarbu, kaip elgėsi tiriamieji. Tačiau tiriamiesiems atrodė, kad tai jie įtikino oponentą pakeisti poziciją, ir nuolaidos gavimas neva priklausė nuo jų pačių. Tiesiog jie jautėsi labiau atsakingi už derybų baigtį. Žinant šias išvadas, nesunku suprasti, kodėl metodas taip dažnai verčia laikytis žmones susitarimo. Prašytojo padaryta nuolaida ne tik skatina žmones dažniau sakyti „taip", bet ir verčia jaustis atsakingus už derybų baigtį. Taigi metodo gebėjimas priversti žmones laikytis susitarimų aiškus: tas, kuris jaučiasi atsakingas už susitarimo sąlygas, bus labiau linkęs jo laikytis.

Pasitenkinimas. Nors tiriamieji atidavė oponentui didesnę dalį pinigų, tie, prieš kuriuos tai panaudota, buvo labiausiai patenkinti susitarimu. Atrodo, kad susitarimas, išgautas taikant

šį metodą, kelia pasitenkinimą. Tuo galima paaiškinti kitą gluminančią metodo ypatybę – paskatą sutikti išpildyti tolesnius prašymus. Kai per nuolaidas pasiekiamas prašomojo sutikimas, šis būna labiau patenkintas susitarimu. Ir tai paaiškina, kodėl žmonės sutinka pildyti prašymus ir ateityje – todėl, kad yra patenkinti derybų rezultatu.

KAIP PASAKYTI „NE"

Žmogus, kuris prašo taikydamas grįžtamumo taisyklę, yra sunkiai nugalimas priešininkas. Siekdamas mūsų sutikimo, prašytojas pasitelkia galingą ginklą – pasiūlo mums paslaugą arba nuolaidą. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad galimybių atsilaikyti nedaug. Mes galime arba išpildyti prašymą pasiduodami grįžtamumo taisyklei, arba atsisakyti ir kamuotis dėl mums užprogramuotų teisingumo ir įsipareigojimo jausmų. Padėtis be išeities – arba pasiduoti, arba kentėti nemalonius padarinius.

Laimei, šie pasirinkimo variantai – ne vieninteliai. Tinkamai suvokdami, kaip veikia mūsų oponentas, kovos lauką galime palikti nenukentėję ir net išpešti šiokios tokios naudos. Svarbu suvokti, kad prašytojas, taikantis grįžtamumo taisyklę (ar kokį kitą įtakos ginklą), iš tiesų nėra mūsų oponentas. Jis tik susitapatina su džiudžitsu kovotoju, pasitelkdamas ir nukreipdamas iš kojų verčiančią taisyklės galią į jus, kai pirmas pasiūlo paslaugą ar nuolaidą. Tikrasis oponentas – pati taisyklė, ir jei nenorime, kad ji mus paveiktų, turime imtis veiksmų.

Tačiau kaip pasipriešinti socialinei normai, kuri reikalauja būtinai atsilyginti? Regis, ji labai paplitusi ir nėra kur nuo jos pabėgti, ir būna per stipri, kai jau ima veikti, tad geriausia pasistengti, kad ji nesuveiktų. Tikriausiai nuo grįžtamumo taisyklės poveikio išsisuksime, jei neleisime prašytojui jos panaudoti

prieš mus. Atsisakydami pirminės paslaugos ar nuolaidos, galbūt išvengsime bėdos. Galbūt taip, o galbūt ir ne. Nuolatinis paslaugos ar nuolaidos atsisakinėjimas veiksmingas teoriškai, bet ne praktiškai. Didžiausia problema yra tai, kad vos išgirdus prašymą sunku atspėti, ar jis tikras, ar juo siekiama išpešti naudos. Nuolat tikėdamiesi blogiausio, atmetame paslaugas ar nuolaidas asmenų, kurie nesiekia pasinaudoti grįžtamumo taisykle.

Mano kolega su pykčiu prisimena, kaip jo dešimtmetės dukters jausmus skaudžiai užgavo vyras, kuris, siekdamas išvengti grįžtamumo taisyklės įtakos, į mergaitės geranoriškumą atsakė šiurkštumu. Tądien jos klasėje vyko atvirų durų diena seneliams, o jos pareigos buvo stovėti prie įėjimo ir paduoti gėlę kiekvienam atėjusiam žmogui. Pirmas atėjęs vyras suurzgė: „Pasilik ją sau." Nežinodama, ką daryti, mergaitė vėl ištiesė ranką. Tada vyras paklausė, ką turės jai duoti už tą gėlę. Kai ji tyliai atsakė: „Nieko, tai dovana", jis nepatikėjęs pervėrė ją akimis, pareiškė perpratęs „jos žaidimus" ir nuėjo. Mergaitė buvo taip įskaudinta, kad nebegalėjo atlikti užduoties, kurios nekantriai laukė. Sunku pasakyti, kas kaltas dėl šios situacijos – storžievis vyras ar pernelyg įsismaginę grįžtamumo taisyklės naudotojai, galų gale sukėlę automatišką atmetimą. Nesvarbu, ką jūs labiau kaltintumėte, esmė aiški: gyvenime susidursime ir su tikrai sąžiningais žmonėmis, ir tais, kurie tik šiek tiek, o ne rimtai naudosis taisykle. Pastaruosius, be abejonės, žeis tie, kurie nuolat juos atstums, ir tai gali baigtis socialine trintimi ir atskirtimi. Taigi dažnai atsisakyti siūlomų paslaugų – netinkamas elgesys.

Kitoks problemos sprendimas – priimti tuos pirminius pasiūlymus, suvokiant, kokie jie yra iš tiesų, o ne taip, kaip juos pateikia siūlytojas. Tarkime, jei žmogus pasiūlo kokią paslaugą, galime sutikti suvokdami, kad kada nors ir mes turėsime padaryti paslaugą. Šitaip susitarus siūlytojas mūsų neišnaudoja. Yra priešingai – tai lygiavertis „įsipareigojimų tinklas", duodantis

didelę naudą ir individams, ir visuomenėms nuo pat žmonijos aušros. O jei matyti, kad siūloma paslauga iš tiesų yra įtakos priemonė, triukas, gudrybė, kuria siekiama gauti mūsų sutikimą padaryti didesnę paslaugą? Šiuo atveju mūsų oponentas yra ne geradarys, o spekuliantas, tad mes jį turime ir traktuoti kaip spekuliantą. Supratę, kad tai ne paslauga, o siekis padaryti įtaką, turėtume reaguoti taip, kad tos įtakos išvengtume. Kai tik suvokiame ir apibrėžiame paslaugą kaip grįžtamumo taisykle paremtą gudrybę, siūlytojas ginklo jau nebeturi: taisyklė sako, kad paslaugomis reikia atsilyginti už paslaugas, o ne už gudrybes.

Kad būtų aiškiau, pateikiu konkretų pavyzdį. Įsivaizduokime: vieną dieną jums paskambina moteris ir prisistato esanti jūsų miesto namų gaisrinės saugos asociacijos atstovė. Paskui ji paklausia, ar norėtumėte įgyti daugiau žinių apie gaisrinę saugą namuose, taip pat ar sutiktumėte, kad jūsų namuose būtų atlikta patikra, be to, gautumėte gesintuvą – ir už visa tai mokėti nereikės. Įsivaizduokite, kad susidomite pasiūlymu ir suderinate laiką, kada atvyks gaisrinės saugos inspektorius. Atvykęs jis jums paduoda nedidelį gesintuvą ir atlieka patikrą. Tai padaręs, pateikia jums įdomią, bet bauginančią informaciją – bendrai apie gaisro pavojus ir kokia jūsų namo gaisrinės saugos būklė. Tada pasako, kad turėtumėte įsirengti gaisrinę signalizaciją, ir išeina.

Visa tai neturėtų stebinti. Daugumoje miestų ir miestelių veikia ne pelno organizacijos, kurių darbuotojai atlieka nemokamas namų gaisrinės saugos patikras. Šiuo atveju inspektorius neabejotinai padarė jums paslaugą. Pagal grįžtamumo taisyklę, jūs turėtumėte būti pasiruošęs ir jam padaryti paslaugą, jei dar kada nors jį sutiksite. Apsikeitimas tokiomis paslaugomis būtų gražiausia grįžtamumo taisyklės išraiška.

Šių įvykių baigtis galėjo būti ir kitokia – ta, kuri labiau tikėtina. Parekomendavęs įsirengti gaisrinę signalizaciją, inspek-

torius, užuot išėjęs, ima įtikinėti jus nusipirkti brangią, į temperatūros pokyčius reaguojančią sistemą, kurią įtaisytų jo atstovaujama įmonė. Tai gana dažnai daro po namus vaikštantys signalizacijomis prekiaujančių įmonių atstovai. Jų prekės dažniausiai kokybiškos, tačiau perkainotos. Tikėdamiesi, kad nežinote tikrų kainų ir jaučiatės įsipareigoję už nemokamą patikrą ir gesintuvą, jie spaus jus tuoj pat įsigyti gaisrinės apsaugos sistemą. Šią gudrybę naudojančios kompanijos JAV tiesiog klesti.[18]

Jeigu supratote, kad atėjusio inspektoriaus tikslas – įsiūlyti jums brangią sistemą, turėtumėte atlikti vieną subtilų veiksmą – susidariusią situaciją apibrėžti kitaip. Tiesiog viską, ką gavote iš inspektoriaus – gesintuvą, saugumo informaciją, patikrą, – įvardykite ne kaip dovaną, o kaip pardavimo skatinimo priemonę, ir tuomet galėsite lengvai, nebevaržomi grįžtamumo taisyklės, atmesti arba priimti siūlymą pirkti. Už paslaugą turi būti atsilyginama paslauga, o ne pardavimo skatinimo strategija. Ir jei inspektorius į jūsų atsisakymą pirkti sureaguoja paprašydamas duoti kontaktus draugų, kuriems galėtų paskambinti, vėl panaudokite tą patį psichologinį manevrą: įvardykite mažesnį jo prašymą kaip tai, ką suvokiate jį esant (tikiuosi, perskaitę skyrių jau suvokiate) – įtakos ginklą. Kai tai padarysite, inspektorius nebeprašys vardų kaip nuolaidos mainais, nes jo prašymas nebebus nuolaida. Tada, kai jūsų nebevaržys inspektoriaus sukeltas įsipareigojimo jausmas, vėl galite sutikti arba nesutikti – kaip norite.

O jei esate jau pasikaustęs, jo naudojamą ginklą net galite nukreipti prieš jį patį. Prisiminkite, kad grįžtamumo taisyklė liepia žmogui atsilyginti tuo, ką jis gavo. Jei nutarėte, kad inspektoriaus dovanos – tai ne dovanos, o priemonė iš jūsų pasipelnyti, galite jomis pasinaudoti, kad pats šį tą išloštumėte. Tiesiog priimkite viską, ką inspektorius jums duoda – saugumo informaciją, gesintuvą, tada mandagiai padėkokite ir pa-

rodykite jam duris. Juk, pasak grįžtamumo taisyklės, siekiant teisingumo reikia pasinaudoti kitų bandymais pasinaudoti.

SKAITYTOJO LAIŠKAS

Buvęs vaizdo ir garso technikos pardavėjas

Gana ilgai dirbau vienos didelės kompanijos vaizdo ir garso technikos skyriuje. Pardavėjų atlyginimas priklausė nuo parduotų prekių skaičiaus, tačiau pagrindinis mūsų darbas buvo ir tebėra parduoti paslaugų sutartis, o ne prekes. Kompanijos politika buvo tokia, kad pardavęs dešimt prekių turėdavai parduoti bent keturias sutartis. Jei du mėnesius iš eilės neįvykdydavai nustatytos normos, jie tau grasindavo, tave perkeldavo į kitą vietą arba atleisdavo.

Kai supratau, kaip svarbu įvykdyti normas, ėmiau naudotis mažėjančios sekos metodu, nors tuo metu šio pavadinimo dar nežinojau. Pirkėjas galėjo pasirašyti nuo vienų iki trejų metų pirkimo išsimokėtinai sutartį. Daugelis pardavėjų mėgino parduoti tik vienų metų trukmės sutartis. Toks buvo ir mano tikslas, nes turėjau parduoti mažiausiai keturias sutartis, nesvarbu, kokios trukmės. Tačiau pradžioje, mėgindamas parduoti, pasiūlydavau ilgiausią ir brangiausią planą, už kurį nedaug kas norėjo mokėti (apie 140 dolerių). Bet pirkėjui atsisakius gaudavau puikią galimybę įsiūlyti 1 metų trukmės sutartį už palyginti mažą kainą - 34,95 dolerio, tą aš labai norėjau pasiekti. Tai pasirodė esą be galo veiksminga - pardaviau sutartis 70-iai procentų savo klientų, ir jie atrodė labai patenkinti, o mano kolegos tesugebėjo įsiūlyti jas tik 40 procentų klientų. Niekam apie tai iki šiol nepasakojau.

Atkreipkite dėmesį, kaip kartu su mažėjančios sekos metodu dažnai naudojamas ir kontrasto principas. Perėjimas nuo 140 prie 34,95 dolerio atrodė ne tik kaip nuolaida, bet ir kaip mažesnis pasiūlymas.

3 skyrius

ĮSIPAREIGOJIMAS IR NUOSEKLUMAS

Proto demonai

Pasipriešinti lengviau pradžioje nei pabaigoje.

Leonardo Da Vinci

DVIEJŲ KANADIEČIŲ PSICHOLOGŲ ATLIKTAS TYRIMAS ATskleidė įdomų faktą apie žmonių elgesį per žirgų lenktynes: susilažinę jie daug labiau tiki, kad jų pasirinktas žirgas laimės, nei prieš pat lažindamiesi.[1] Žinoma, laimėjimo tikimybė nekinta – tai tas pats žirgas tame pačiame take, tame pačiame hipodrome, tačiau lažybininkų mintyse ji smarkiai išauga, vos šie įsigyja bilietus. Nors iš pirmo žvilgsnio tai atrodo sunkiai suprantama, šis pasikeitimas susijęs su paprasčiausiu socialinės įtakos ginklu. Jis, kaip ir kiti ginklai, glūdi mumyse tyliai reguliuoja mūsų veiksmus. Tai tiesiog beveik maniakiškas mūsų troškimas būti ir atrodyti nuosekliems su tuo, ką jau padarėme. Ką nors pasirinkę ar užėmę poziciją, patiriame asmeninį ir tarpasmeninį spaudimą elgtis atitinkamai pagal tą įsipareigojimą. Spaudimas verčia mus elgtis taip, kad pateisintume savo priimtą sprendimą.

Pavyzdžiu paimkime lažybininkų elgesį per žirgų lenktynes. Pusę minutės prieš statymą jie būdavo nedrąsūs ir pilni abejonių, o pusę minutės po jo į viską žiūrėdavo optimistiškiau ir imdavo labiau pasitikėti savimi. Čia lemiamas veiksnys yra galutinio sprendimo priėmimas – šiuo atveju bilieto įsigijimas. Priėmus sprendimą, nuoseklumo poreikis skatina žmones susieti savo jausmus ir įsitikinimus su tuo, ką padarė ką tik. Jie paprasčiausiai įtikino save, kad priėmė teisingą sprendimą, ir neabejotinai pasijuto geriau.

Kad nepamanytumėte, kad tokia saviapgaulė susijusi tik su žirgų lenktynių mėgėjais, panagrinėkime mano kaimynės Saros ir su ja gyvenančio jos vaikino Timo istoriją. Jie susipažino ligoninėje, kur jis dirbo rentgeno aparatų techniku, o ji – dietologe. Jie kurį laiką susitikinėjo net Timui netekus darbo ir galiausiai apsigyveno kartu. Sara nebuvo patenkinta santykiais – norėjo, kad Timas ją vestų ir liautųsi girtuokliauti, o šis nenorėjo nei vieno, nei kito. Po ypač sunkaus konfliktų pilno laikotarpio Sara nutraukė santykius su Timu, jis išsikraustė. Netrukus Sarai paskambino į miestelį po daugybės metų grįžęs jos buvęs vaikinas. Jie ėmė susitikinėti, ir santykiai tapo tokie rimti, kad jie ėmė galvoti apie vedybas. Kai jau buvo nustatę konkrečią datą ir išsiuntę kvietimus, Sarai paskambino Timas. Jis gailėjosi dėl savo elgesio, norėjo vėl gyventi su ja. Sarai pasakius, jog ji ruošiasi tuoktis, jis maldavo jos apsigalvoti, norėjo, kad viskas būtų kaip anksčiau. Bet Sara nesutiko ir pareiškė nenorinti vėl taip gyventi. Timas net pasisiūlė vesti ją, bet ji vis tiek laikėsi savo – sakė norinti būti su kitu. Galiausiai Timas pasižadėjo nustoti gerti, kad tik ji nusileistų. Jausdama, jog Timas pranašesnis, Sara nutarė nutraukti sužadėtuves, atšaukti vestuves, anuliuoti kvietimus ir leido Timui vėl pas ją apsigyventi.

Greičiau nei po mėnesio Timas pasakė, kad mesti gerti jam nėra reikalo, o praėjus mėnesiui nutarė, jog prieš vestuves rei-

kėtų „luktelti ir pažiūrėti". Jau dveji metai, kaip Timas ir Sara gyvena taip kaip seniau. Jis vis dar geria ir neketina jos vesti, tačiau ji jam dar labiau atsidavusi. Ji sako, kad priversta rinktis suprato, jog Timas yra jos tikroji meilė. Taigi iškeitusi savo sužadėtinį į Timą ji pasijuto laimingesnė, nors sąlygos, su kuriomis priėmė sprendimą pas jį grįžti, nebuvo išpildytos. Žinoma, statantieji žirgų lenktynėse nori tikėti savo sunkaus sprendimo, kai šis jau priimtas, teisingumu. Iš tikrųjų mes visi kartais kvailiname save, kad mūsų mintys ir įsitikinimai derėtų su tuo, ką padarėme ar nusprendėme.

Psichologai jau seniai žino, kokią įtaką žmonių veiksmams daro nuoseklumo principas. Žinomi teoretikai Leonas Festingeris, Fritzas Hiederis ir Theodore'as Newcombas į nuoseklumo poreikį žiūri kaip į pagrindinį mūsų elgesio motyvatorių. Ar nuoseklumo poreikis tikrai toks stiprus, kad gali paskatinti daryti tai, ko šiaip jau nenorėtume? Be abejonės, taip. Troškimas būti ir atrodyti nuosekliam yra labai stiprus socialinės įtakos ginklas, dažnai verčiantis mus elgtis priešingai savo interesams.

Pavyzdžiu paimkime tai, kas atsitiko, kai psichologas Thomas Moriarty Niujorko miesto paplūdimyje inscenizavo vagystes, kad pažiūrėtų, ar aplinkiniai išdrįs rizikuoti savo saugumu ir sustabdyti nusikaltimą. Eksperimento dalyvis pasidėdavo patiesalą pusantro metro priešais atsitiktinai pasirinktą žmogų – tyrimo objektą. Porą minučių padrybsojęs ir pasiklausęs nešiojamo radijo, jis atsikeldavo ir palikęs patiesalą nueidavo tolyn palei paplūdimį. Po kelių minučių kitas dalyvis, apsimetęs vagimi, prisiartindavo prie patiesalo, čiupdavo radiją ir mėgindavo skubiai dingti. Kaip jau tikriausiai atspėjote, įprastinėmis sąlygomis poilsiautojai visai nenorėdavo rizikuoti ir kištis – į dvidešimt surežisuotų vagysčių įsikišo tik keturi žmo-

nės. Bet kai tas pats bandymas buvo pakartotas dar dvidešimt kartų, tiktai padarius nedidelį pakeitimą situacija smarkiai pakito. Šįkart prieš nueidamas pirmasis dalyvis paprašydavo poilsiautojų pasaugoti daiktus; tai padaryti sutikdavo visi poilsiautojai. Dabar, veikiami nuoseklumo taisyklės, devyniolika iš dvidešimties žmonių tapo uoliais daiktų saugotojais – imdavo bėgti paskui vagį, sustabdydavo jį, pareikalaudavo pasiaiškinti, dažnai sučiupę laikydavo ar atimdavo radiją.

Kad suprastume, kodėl nuoseklumas taip smarkiai motyvuoja, svarbu žinoti, jog daugeliu atvejų jis yra vertinamas ir stengiamasi jo neprarasti. Nenuoseklumas dažnai laikomas neigiamu asmenybės bruožu. Žmonės, kurių nuomonė, žodžiai ir darbai nesutampa, laikomi neryžtingais, sutrikusiais, dviveidžiais ar net psichiškai nesveikais. O nuoseklumas dažnai siejamas su asmenybės tvirtumu ir aukštu intelektu, taip pat su logika, racionalumu, stabilumu ir sąžiningumu. Frazė, ištarta garsiojo britų chemiko Michaelo Faraday'aus, parodo, kad būti nuosekliam galbūt net svarbiau, nei būti teisiam. Po vienos paskaitos paklaustas, ar išpeikęs kitą mokslininką norėjo pasakyti, jog šis amžinai klysta, Faraday'us piktai dėbtelėjo į paklaususįjį ir atsakė: „Jis tiesiog nepakankamai nuoseklus."

Taigi didelis nuoseklumas mūsų kultūroje yra ir turėtų būti aukštai vertinamas, nes skatina protingą ir naudingą pasaulio pažinimą. Jei mūsų mąstymas bus nuoseklus, mes dažniausiai išlošime, o jei ne, gyvenimas bus sunkus, chaotiškas ir padrikas.

Kadangi būti nuosekliems tenka dažnai, tai tampa įpročiu, taigi elgiamės nuosekliai net tose situacijose, kuriose to nereikia. Kai taip elgiamės nemąstydami, galime susilaukti nemalonių padarinių. Tačiau net aklam nuoseklumui sunku atsispirti.

Pirma, kaip ir daugelis kitų automatiško reagavimo būdų, nuoseklumas padeda prisitaikyti prie šiuolaikinio gyvenimo

tempo. Iškilus problemai, jis viską labai palengvina – mums nereikia tiek daug galvoti apie tą problemą. Nereikia analizuoti krūvos įvairios informacijos, kad rastume reikalingus faktus, nereikia eikvoti emocinės energijos pasveriant visus „už“ ir „prieš“, nereikia jokių sudėtingų sprendimų. Kilus problemai, tereikia įjungti nuoseklumo kasetę *whirr*, ir štai žinome, kuo tikėti, ką sakyti ar daryti. Tereikia tikėti, sakyti ar daryti tai, kas dera prie jau priimto sprendimo.

Negalima nuvertinti fakto, jog nuoseklumas yra apgaulingas. Jis mums suteikia patogų, pastangų nereikalaujantį ir efektyvų būdą susitvarkyti su kasdienės aplinkos iššūkiais, atimančiais iš mūsų daug psichinės energijos ir verčiančiais aktyviai naudotis turimomis žiniomis bei gebėjimais. Taigi nesunku suprasti, kodėl sunku liautis būti automatiškai nuosekliems – todėl, kad tai leidžia pernelyg giliai nemąstyti. Kaip pasakė seras Joshua Reynoldsas: „Nėra priemonės, kurios žmogus nesiimtų norėdamas išvengti paties sunkiausio darbo – galvojimo.“ Suveikus mūsų vidinėms nuoseklumo kasetėms, mes galime neapsikrauti tuo darbu ir laimingi užsiimti savo reikalais.

Yra ir kitų, daug ydingesnių mechaninio nuoseklumo apžavų. Vengti aktyvios protinės veiklos kartais skatina ne sunkus pažintinis darbas, o nemalonios jo pasekmės. Būna, kad imame mąstyti paviršutiniškai, paskui atrandame skausmingus ir nemalonius atsakymus į iškilusius klausimus. Tam tikrų dalykų mes norėtume nesuvokti. O automatiškas nuoseklumas yra iš anksto užprogramuotas būdas reaguoti nemąstant, todėl gali tapti saugia užuovėja nuo to suvokimo. Užsidarę tarp griežto nuoseklumo sienų, mes galime atsilaikyti prieš neigiamus mąstymo padarinius.

Vieną vakarą, man klausantis paskaitos apie transcendentinę meditaciją, buvo parodyta taikli iliustracija: žmonės sle-

piasi tarp nuoseklumo sienų norėdami apsisaugoti nuo gilaus mąstymo padarinių. Du rimti jauni vyrai skaitydami paskaitą siekė pritraukti į organizaciją naujų narių. Dėstytojai tvirtino, kad per sudėtingesnę (ir brangesnę) jų mokymo programą galima išmokti unikalios meditacijos, leidžiančios pasiekti visa, ko trokštama: nuo paprasčiausios vidinės ramybės iki antgamtiškų galių – skraidyti ir eiti kiaurai sienas.

Nusprendžiau nueiti į tą paskaitą ir pažiūrėti, kaip viliojami nauji nariai. Pasikviečiau šiuo klausimu irgi susidomėjusį draugą – universiteto profesorių, kurio mokslinių interesų sritis yra statistika ir simbolinė logika. Praėjus daliai paskaitos, kai papasakoję apie transcendentinę meditaciją dėstytojai perėjo prie teorijos, mano draugas ėmė nekantrauti. Jis vis labiau raukėsi ir negalėjo nusėdėti, o galiausiai visai nebenustygo vietoje. Kai baigę paskaitą dėstytojai pasiteiravo, ar yra klausimų, mano draugas pakėlė ranką ir mandagiai, bet griežtai sukritikavo tai, kas ką tik buvo išdėstyta. Per mažiau nei dvi minutes jis tiksliai nurodė, kuriose vietose ir kodėl sudėtingi dėstytojų argumentai prieštarauja vieni kitiems, yra nelogiški ir jų tiesiog neįmanoma klausytis. Tai dėstytojus tiesiog sugniuždė. Iš pradžių stojo nejauki tyla, o paskui dėstytojai mėgino atsakyti, tačiau pasitarę galiausiai pripažino, kad mano draugo išsakytas mintis verta panagrinėti.

Dar įdomesnis buvo mano draugo žodžių poveikis kitiems paskaitos klausytojams. Nebelikus klausimų, dauguma žmonių grūsdamiesi puolė prie dėstytojų sumokėti septyniasdešimt penkių dolerių už transcendentinės meditacijos programą. Imdami pinigus dėstytojai kumšėjo vienas kitam alkūnėmis, gūžčiojo pečiais, kikeno, jų veiduose buvo matyti sumišimas. Klausytojams pasielgus itin nuosekliai, paskaita, iš kurios po mano draugo žodžių beveik garantuotai turėjo išeiti šnipštas, kažkaip susilaukė didžiulės sėkmės. Nors ir smarkiai suglu-

męs, nutariau, kad klausytojai taip sureagavo, nes nesuprato logiškų mano kolegos argumentų. Paaiškėjo, kad iš tiesų buvo priešingai.

Kai išėjome iš kabineto, mus užkalbino trys klausytojai, davę pinigus vos pasibaigus paskaitai. Jie norėjo sužinoti, dėl ko mes atėjome. Paaiškinome, tad paklausėme jų to paties. Vienas iš jų buvo aktorius, desperatiškai norintis padaryti karjerą ir atėjęs sužinoti, ar transcendentinė meditacija galėtų išmokyti savikontrolės, kuri padėtų įvaldyti vaidybos meną. Dėstytojai užtikrino, jog galėtų. Antrąjį klausytoją kamuoja baisi nemiga, todėl jis vylėsi, kad transcendentinė meditacija padės atsipalaiduoti ir lengviau užmigti. Trečiasis taip pat turėjo su miegu susijusių problemų. Jam nesisekė studijos koledže, nes mokslams nepakako laiko. Jis atėjo į paskaitą sužinoti, ar transcendentinė meditacija gali padėti įprasti miegoti keliomis valandomis trumpiau ir tą laiką skirti studijoms. Įdomu tai, kad dėstytojai ir šiam žmogui, ir tam, kuris kenčia nuo nemigos, pasakė, jog transcendentinės meditacijos užsiėmimai išspręs jų problemas, nors jos visiškai skirtingos.

Vis dar manydamas, jog ta trijulė užsisakė transcendentinės meditacijos programą tik todėl, kad nesuprato mano draugo kalbos esmės, pradėjau jų klausinėti, kaip jie ją supratę. Mano nuostabai, jo mintis jie suprato gana gerai, tiesą sakant, net pernelyg gerai. Kaip tik tai, kad jos nenuginčijamos, ir paskatino juos užsisakyti programą. Trečiasis žmogus viską apibūdino geriausiai: „Šįvakar aš neketinau išleisti nė cento, nes dabar mano finansinė padėtis tikrai prasta. Buvau nutaręs palaukti kitos paskaitos. Bet kai prakalbo jūsų draugužis, nusprendžiau geriau sumokėti dabar, arba parėjęs namo imsiu galvoti apie tai, ką jis pasakė, ir niekada šių paskaitų neužsisakysiu."

Staiga supratau: tie žmonės turi rimtų problemų ir desperatiškai ieško būdo, kaip jas išspręsti. Ir jie jį rado – tai trans-

cendentinės meditacijos užsiėmimai, jei tik galima būtų tikėti dėstytojais. Vedami savo norų, jie labai norėjo tikėti, kad transcendentinė meditacija padės įveikti visas bėdas.

Ir staiga mano kolegos pavidalu apsireiškęs proto balsas praneša, kad teorija, padėjusi apsispręsti, yra klaidinga. Panika! Reikia tuojau pat ką nors daryti, kol dar logika nepražudė vilties. Reikia greitai, greitai statyti sienas logikai atremti, ir nesvarbu, kad tai kvailystė. „Greit slėpkimės nuo minčių! Štai pinigai, imk. Ach, pačiu laiku. Daugiau nebereikia galvoti apie savo problemas. Sprendimas priimtas, ir nuo dabar galima paleisti nuoseklumo kasetę, kada tik tai būtina. Transcendentinė meditacija? Ji man tikrai padės, aš tikrai ketinu jos mokytis, aš tikrai tikiu jos veiksmingumu. Juk ką tik už ją sumokėjau, ar ne? Ach, koks malonus tas nuoseklumas negalvojant. Aš čia pailsėsiu kurį laiką. Tai daug maloniau nei sprendimo paieškas lydintis jaudinimasis ir įtampa."

Jei automatiškas nuoseklumas saugo nuo minties kaip skydas, neturėtų stebinti, kad tokiu nuoseklumu gali pasinaudoti tie, kurie norėtų, kad sutikdami pildyti jų prašymus mes per daug negalvotume. Šiems išnaudotojams, kuriems įgyvendinti tikslus padeda mechaniška reakcija į jų prašymus, mūsų polinkis į automatišką nuoseklumą yra aukso kasykla. Jie sugeba taip gudriai priversti mus paleisti nuoseklumo kasetę, kad mes retai kada suvokiame pakliuvę į pinkles. Pasinaudodami džiudžitsu, jie su mumis bendrauja taip, kad mums patiems reikėtų būti nuosekliems ir mes duotume jiems pelno.

Stambūs prekiautojai žaislais tuo naudojasi norėdami išspręsti sezoniškumo problemą. Žinoma, žaislų pardavimas labiausiai išauga prieš Kalėdas ir po jų, taigi šiuo laikotarpiu prekiautojai susikrauna milžinišką pelną. Jų problema ta, kad praėjus šventėms žaislų parduodama gerokai mažiau. Pirkėjai

jau būna išleidę daug pinigų ir griežtai atsisako nupirkti vaikams dar žaislų. Netgi tie vaikai, kurių gimtadienis po Kalėdų, gauna mažiau dovanų dėl neseniai pasibaigusių švenčių.

Tad žaislų gamintojai susiduria su dilema: kaip išlaikyti gerus pardavimo rodiklius švenčių laikotarpiu ir pakankamą paklausą du mėnesius po jų. Tas rūpestis – ne tai, kaip paskatinti ir taip nepasotinamus mūsų vaikus norėti vis naujų žaislų. Daugybė per televiziją šeštadieniais tarp filmukų transliuojamų brangių reklamų kaip visada sukels daug maldavimų, verkšlenimo ir gerinimosi, kad ir kokiu metų laiku jos rodomos. Ne, problema ne tai, kaip sužadinti vaikams norą po Kalėdų gauti dar žaislų.

Svarbiausia yra paskatinti nemažai pinigų per šventes išleidusius tėvus paimti nuo lentynos dar vieną žaislą, nors jų vaikas ir taip turi apsčiai. Ką žaislais prekiaujančios įmonės daro, kad paskatintų tėvus elgtis taip, kaip jie kažin ar nori? Vienos smarkiai suintensyvino reklamą, kitos ramiuoju periodu gerokai sumažino kainas, bet nė vienas iš pardavimo skatinimo būdų pernelyg negelbėjo. Abu būdai ne tik brangūs, bet ir nepadėjo padidinti pardavimo tiek, kiek tikėtasi. Tėvai tiesiog nenori pirkti žaislų, nepakanka sumažinti reklamos ir kainų, kad tėvų nusistatymas pasikeistų.

Tačiau kai kurie stambūs žaislų gamintojai mano radę genialų sprendimą. Norint jį įgyvendinti reikia suvokti didžiulę poreikio būti nuosekliam įtaką, o reklamos – ne daugiau nei įprastai. Ši mintis man toptelėjo į galvą, kai keliskart pasimoviau ant šito kabliuko kaip mulkis.

Tai įvyko sausį, kai nuėjau į didžiausią žaislų parduotuvę mieste. Jau prieš mėnesį buvau nupirkęs sūnui daug (gal net per daug) žaislų ir prisiekiau labai ilgai nebekelti ten kojos. Tačiau buvau ten, toje velniškoje vietoje, ir ne tik buvau, bet ir pirkau savo sūnui dar vieną brangų žaislą – didelį elektrinį gatvės

lenktynių rinkinį. Priešais tų daiktų vitriną sutikau kaimyną, kuris pirko savo vaikui tokį pat žaislą. Keisčiausia buvo tai, kad mes daugiau vienas kito nebematėme. Tiesą sakant, buvome susitikę praeitais metais, kai pirkom vaikams brangią pokalėdinę dovaną – tąkart robotą, kuris vaikščiojo, kalbėjo ir viską griovė. Pasijuokėme iš keistenybės, kad susitinkam tik sykį per metus tuo pačiu laiku, toje pačioje vietoje ir darome tą patį. Vėliau tą dieną apie šitą „sutapimą" papasakojau draugui, kuris, kaip paaiškėjo, kadaise dirbo žaislų įmonėje.

– Tai ne sutapimas, – pasakė jis išmanančio žmogaus tonu.

– Kaip tai ne sutapimas?

– Klausyk, – tarė jis, – noriu kai ko paklausti apie lenktynių rinkinį, kurį šiemet pirkai. Pirma – ar davei sūnui žodį, kad nupirksi tokį rinkinį Kalėdoms?

– Na, taip. Cristopheris, žiūrėdamas šeštadienio filmukus, matė daugybę šio žaislo reklamų ir paprašė jo Kalėdoms. Pats mačiau porą reklamų ir man žaislas patiko, tad pažadėjau nupirkti.

– Pagavau, – pasakė jis. – Dabar antras klausimas: kai nuėjai pirkti to rinkinio, ar pastebėjai, kad jo nebėra nė vienoje parduotuvėje?

– Taip, pastebėjau! Parduotuvės darbuotojai užsakė kažkiek vienetų, bet nežino, kada jie atkeliaus. Taigi vietoj gatvės lenktynių rinkinio man teko nupirkti sūnui kitų žaislų. Bet iš kur tu žinai?

– Ir vėl pagavau, – pasakė draugas. – Leisk užduoti tau dar vieną klausimą. Ar ne tas pats nutiko su žaisliniu robotu praeitais metais?

– Luktelk truputėlį... Tu teisus. Taip ir nutiko. Neįtikėtina. Kaip tu tai atspėjai?

– Aš ne aiškiaregys, tiesiog taip jau nutiko, kad sužinojau, kaip kelios stambios žaislų kompanijos smarkiai padidina

pardavimą sausį ir vasarį. Prieš Kalėdas jie per televiziją ima transliuoti tam tikrų žaislų reklamas. Vaikai, aišku, užsimano to, ką pamato, ir bando išgauti tėvų pažadą tai nupirkti. Štai kur slypi kompanijų naudojamų metodų genialumas: jie į savo parduotuves atsiveža nepakankamai tų žaislų, kuriuos tėvai yra pažadėję nupirkti. Daugeliui nepavyksta jų gauti, nes jie greit išparduodami, ir tada tenka pirkti kitus tos pačios vertės žaislus. Žaislų gamintojai, žinoma, užsako daug visokių pakaitalų. O po Kalėdų kompanijos ima reklamuoti kitus žaislus. Tai skatina vaikus jų norėti labiau nei visada. Jie pradeda verkšlenti: „Tu juk pažadėjai, pažadėjai", ir tuomet gimdytojai plumpina į parduotuves tesėti savo pažadų.

– O ten, – jau pradėjau virti iš pykčio, – jie sutinka kitus tėvus, kurių visus metus nematė ir kurie užkibo ant to paties kabliuko, taip?

– Taip. O kur dabar eini?

– Tuoj pat grįšiu į parduotuvę ir grąžinsiu tą lenktynių rinkinį, – atsakiau vos ne šaukdamas iš pykčio.

– Palauk. Pagalvok minutėlę. Kodėl šįryt jį nupirkai?

– Todėl, kad nenorėjau nuvilti Cristopherio, be to, noriu jį išmokyti tesėti pažadus.

– Na, juk šios priežastys niekur nedingo. Jeigu dabar tą žaislą grąžinsi, tavo sūnus nesupras, kodėl taip padarei. Jis supras tik tai, kad tėvas sulaužė jam duotą pažadą. Ar tu to nori?

– Ne, – atsidusau, – manau, kad ne. Taigi jie dvejus metus mano dėka pasidvigubino pelną ir aš vis dar savo paties žodžių spąstuose? Ir dabar vėl sakysi „pagavau"?

Draugas linktelėjo: „Tu pralošei."

ESMĖ YRA ĮSIPAREIGOJIMAS

Kai mes suvokiame, kad sunku pasipriešinti nuoseklumo įtakai, kurią ji daro žmogaus veiksmams, kyla svarbus praktinis klausimas: kaip ta jėga pradeda veikti? Kas paspaudžia nuoseklumo kasetės mygtuką ir priverčia suktis juostelę? Socialinės psichologijos specialistai mano žiną atsakymą: tai įsipareigojimas. Jei aš sugebu jus priversti įsipareigoti (tai yra užimti tam tikrą poziciją balsiai ištariant), padedu pagrindą automatiškam ir neapgalvotam jūsų nuoseklumui, susijusiam su įsipareigojimu. Ką nors garsiai pasakęs žmogus linksta elgtis griežtai pagal padarytą įsipareigojimą.

Kaip matome, socialinės psichologijos specialistai – ne vieninteliai, kurie žino, jog egzistuoja ryšys tarp įsipareigojimo ir nuoseklumo. Beveik visose srityse įtakos darymo meistrai mums taiko įsipareigojimo strategijas. Kiekvienos strategijos tikslas – paskatinti mus imtis kokių nors veiksmų ar ištarti teiginį, kuris, spaudžiant nuoseklumui, privers mus sutikti. Įsipareigojimas išgaunamas įvairiais būdais. Kai kurie jų labai atviri, kiti – vieni subtiliausių, su kokiais tik tenka susidurti.

Įsivaizduokite: norite, kad po jūsų rajoną vaikščiotų daugiau žmonių ir rinktų aukas jūsų mėgstamai labdaros organizacijai. Tokiu atveju jums praverstų pastudijuoti socialinės psichologijos specialisto Josepho J. Shermano metodą. Jis tiesiog sušaukė tam tikrą skaičių Indianos valstijos Blumingtono miesto gyventojų į apklausą ir paprašė paspėlioti, ką atsakytų, jei būtų paprašyti tris valandas rinkti pinigus Amerikos vėžio asociacijai. Žinoma, nenorėdami mokslininkui ar sau pasirodyti negailestingi, dauguma atsakė, jog sutiktų tapti savanoriais. Tokios gudrios įsipareigojimo taktikos padarinys – po kelių dienų paskambino organizacijos atstovas ir paprašė atsiųsti jam lab-

daros rinkėjų. Savanorių padaugėjo 700 procentų. Taikydama tą pačią taktiką, tik tąkart paprašiusi Ohajo valstijos Kolumbo miesto gyventojų nuspėti, ar visuomenė balsuos JAV prezidento rinkimų dieną, tyrinėtojų komanda, vadovaujama Anthony Greenwaldo, padidino balsuotojų skaičių.

Turbūt dar gudriau labdaros organizacijų atstovai įsipareigojimus išgauna paskambinę telefonu. Ar pastebėjote, kad prieš paprašydami paaukoti pinigų jie pasiteirauja, kokia jūsų sveikatos būklė ir gerovė. „Laba diena, ponas/ponia Taikiny, – sako jie. – Kaip jaučiatės šįvakar/kaip šiandien laikotės?“ Tokia skambintojo įžanga ne tik draugiška ir reiškianti rūpinimąsi, bet ir priverčia jus reaguoti taip, kaip paprastai reaguojama į tokius mandagius, paviršutiniškus klausimus – duoti tokį pat mandagų, paviršutinišką atsakymą „gerai“, „labai gerai“ ar „puikiai, ačiū“. Kai balsiai pasakote, jog jums sekasi gerai, agentui tampa daug lengviau paskatinti jus padėti tiems, kuriems ne taip gerai: „Smagu girdėti, nes skambinu pasiteirauti, ar nesutiktumėte paaukoti pinigų nelaimingosioms... aukoms.“

Pagal šią taktiką, žmonėms, ką tik pareiškusiems, jog jie jaučiasi gerai ar jiems sekasi, net jei tai pasako apsikeisdami mandagumo frazėmis, bus nesmagu pasirodyti šykštiems, kai jų gyvenimo aplinkybės tokios palankios. Jei jums nesinori tuo tikėti, panagrinėkime teoriją patikrinusio vartotojų tyrėjo Danielio Howardo atradimus. Teksaso valstijos Dalaso miesto gyventojams buvo paskambinta ir paklausta, ar jie leistų labdaros ir paramos organizacijos atstovui atvykti pas juos namo parduoti sausainių, o pajamos būtų skirtos remti neturtingiesiems. Vien tik toks standartinis prašymas sulaukė vos 18 procentų žmonių reakcijos. Tačiau jei skambintojas pirma paklausdavo: „Kaip jūs šįvakar jaučiatės?“ ir tik sulaukęs atsakymo pateikdavo prašymą, atsitikdavo keletas reikšmingų dalykų. Pirma, iš 120-ies žmonių dauguma (108) davė įprastinį mandagų at-

sakymą („gerai", „normaliai", „labai gerai"). Antra, 32 žmonės, paklausti, kaip jaučiasi šįvakar, beveik dukart sėkmingiau, nei pateikus standartinį prašymą, sutiko, kad pas juos atvažiuotų sausainių pardavėjas. Trečia, ir vėl suveikė nuoseklumo principas – beveik visi (89 procentai), pas kuriuos namo atvyko pardavėjas, įsigijo sausainių.

Kad įsitikintų, ar ši taktika tokia sėkminga tik todėl, kad ją taikantis agentas atrodo labiau susirūpinęs ir paslaugus nei tas, kuris jos netaiko, Howardas atliko dar vieną tyrimą. Šįkart skambintojai pokalbį pradėdavo arba klausimu „kaip jūs jaučiatės šįvakar?" (ir prieš kalbėdami toliau palaukdavo atsakymo), arba teiginiu „tikiuosi, šįvakar jaučiatės gerai", ir tuomet pateikdavo standartinį prašymą paaukoti. Nors pokalbis būdavo pradedamas šilta ir draugiška fraze, klausimas „kaip jūs jaučiatės šįvakar?" paveikdavo geriau nei frazė „tikiuosi, šįvakar jaučiatės gerai" (33 ir 15 procentų), nes klausimas skatindavo žmones įsipareigoti. Pastebėkite, kad išpildyti prašymą sutikdavo dukart daugiau žmonių, net tada, kai pokalbis prasidėdavo visai nereikšmingu atsakymu į labai paviršutinišką klausimą – tai dar vienas socialinio džiudžitsu pavyzdys.

Į klausimą, kas priverčia įsipareigoti, galima atsakyti įvairiai. Tai, kaip įsipareigojimas paveiks mūsų elgesį, lemia daugybė veiksnių. Viena stambaus masto programa, sukurta padėti išgauti sutikimą, gražiai atskleidžia, kaip veikia kai kurie veiksniai. Puikus programos bruožas – ji remdavosi tais veiksniais jau prieš kelis dešimtmečius, daug anksčiau, nei jie buvo atrasti pasitelkus mokslinius tyrimus.

Korėjos karo metais daug į nelaisvę paimtų amerikiečių karių atsidūrė kinų komunistų įkurtose belaisvių stovyklose. Jau konflikto pradžioje tapo aišku, kad kinai su belaisviais elgiasi kitaip nei jų sąjungininkai Šiaurės Korėjoje, kurie linkę paklus-

numą išgauti žiauriomis ir griežtomis bausmėmis. Vengdami brutalumo, raudonieji kinai amerikiečiams taikė vadinamąją švelnią politiką, o iš tiesų tai buvo organizuota ir įmantri psichologinė prievarta. Po karo amerikiečiai psichologai iškamantinėjo grįžusius kareivius norėdami išsiaiškinti, kas vyko belaisvių stovyklose. Intensyvus psichologinis tyrimas buvo atliekamas iš dalies todėl, kad kai kurie kinų sėkmės aspektai kėlė nerimą. Pavyzdžiui, kinams labai lengvai pasisekė priversti amerikiečius skųsti vieniems kitus – visiškai kitaip buvo Antrojo pasaulinio karo metais amerikiečių įkurtose stovyklose. Dėl šios priežasties (ir kitų) planai pabėgti būdavo greit išaiškinami, o patys bandymai beveik visad nesėkmingi. „Kai kas nors pabėgdavo, – rašė dr. Edgaras Scheinas, vyriausiasis Kinijos indoktrinacijos programos Šiaurės Korėjoje tyrėjas, – kinai tą žmogų lengvai rasdavo pasiūlę maišelį ryžių tam, kas įduos bėglį." Sakoma, kad beveik visi belaisviai vienokia ar kitokia forma bendradarbiavo su priešu.[2]

Išnagrinėjus karo belaisvių indoktrinacijos programą, paaiškėjo, jog jų darbuotojų sėkmė, kad kaliniai paklustų, labai priklausė nuo įsipareigojimo ir nuoseklumo. Žinoma, pirminė kinų problema buvo priversti amerikiečius kaip nors bendradarbiauti – juk tai buvo vyrai, išmokyti nesakyti nieko, išskyrus vardą ir pavardę, laipsnį ir serijos numerį. Tik imdamiesi fizinės prievartos kinai galėjo priversti juos atskleisti karinę informaciją, įduoti savo likimo draugus ar viešai kritikuoti savo šalį. Elementariai – pradėdami nuo smulkmenų ir eidami vis toliau.

Pavyzdžiui, kaliniams būdavo liepiama sakyti tarsi nereikšmingus antiamerikietiškus ar prokomunistinius teiginius („Jungtinės Valstijos nėra tobula šalis"; „komunistinėse šalyse nėra nedarbo problemos"). Amerikietis, vos pritaręs kinų tardytojo frazei, kad Jungtinės Valstijos nėra tobula šalis, būdavo paprašomas pateikti konkrečių pavyzdžių. Tada jo paprašydavo

sudaryti Amerikos „problemų“ sąrašą ir pasirašyti, paskui perskaityti jį diskutuojant su kitais kaliniais. „Taigi tai yra tai, kuo jūs iš tiesų tikite, ar ne?“ Dar vėliau, remdamasis tuo sąrašu, jis turėdavo parašyti rašinėlį ir tas problemas panagrinėti išsamiau.

Tuomet kinai pasakydavo kalinio vardą ir perskaitydavo rašinėlį antiamerikietiškoje radijo laidoje, transliuojamoje ne tik stovykloje, kurioje jis kalėjo, bet ir kitose Šiaurės Korėjos stovyklose ir Amerikos daliniams Pietų Korėjoje. Staiga kalinys tapdavo kolaborantu, padėjusiu priešui. Suvokdamas, kad parašė tokį rašinį be jokių rimtesnių grasinimų ar prievartos, tas žmogus keisdavo įvaizdį taip, kad šis derėtų su jo veiksmu ir naująja kolaboranto etikete, o tai dažnai privesdavo prie naujų kolaboravimo veiksmų. Todėl „tik labai nedaugeliui kalinių pavyko išvengti kolaboravimo – rašo dr. Scheinas, – o dauguma darė tai, kas jiems atrodė nesvarbu, tačiau kai kuriuos kinai sugebėjo paveikti savo naudai... Tai ypač padėjo per tardymus išgauti prisipažinimus, savikritiką ir informaciją“[3].

Jei apie subtilią šio metodo jėgą žinojo kinai, nenuostabu, kad ir kiti žmonės, kuriems svarbu gauti kitų sutikimą, irgi žino, kad jis naudingas. Juo naudojasi įvairios organizacijos.

Pardavėjo taktika – paskatinti pirkėją nusipirkti daugiau, pradėjus nuo mažesnio kiekio. Tikslas yra ne gauti pelno, o priversti žmogų įsipareigoti. Tikimasi, kad įsipareigojęs pirkėjas pirks daugiau. Tai glaustai aprašoma prekybos žurnalo *American Salesman* straipsnyje:

> „Svarbiausia yra išmokti platinti, pradedant nuo smulkaus užsakymo... Pažiūrėkite į tai iš tokios pozicijos: žmogus, sutikęs užsisakyti jūsų siūlomų prekių, net jei suma tokia nedidelė, kad vargiai kompensuoja sugaištą laiką ir pastangas, jau yra klientas.“[4]

Taktika, kai iš pradžių pateikiamas mažesnis prašymas, kad būtų išpildyti didesni, turi vardą – „koja tarpduryje". Mokslininkai apie jos efektyvumą sužinojo septintojo dešimtmečio viduryje, kai psichologai Jonathanas Freedmanas ir Scottas Fraseris pateikė stulbinamus duomenis.[5] Jie pranešė rezultatus eksperimento, kurį atliekantis savanoriu apsimetęs tyrinėtojas Kalifornijoje vaikščiojo nuo vienų durų prie kitų namų savininkų prašydamas absurdiškų dalykų, pavyzdžiui, pievelėse prie savo namų leisti pastatyti viešųjų paslaugų skelbimų lentą. Kad žmonės aiškiau įsivaizduotų, kaip tai turėtų atrodyti, jiems jis parodydavo nuotrauką, kurioje gražų namą beveik visiškai užstoja didžiulė lenta su prastai įskaitomu užrašu PRAŠOME VAIRUOTI ATSARGIAI. Nors prašymą, suprantama, atmetė didžioji dalis kituose rajonuose gyvenančių žmonių (83 procentai), šio rajono gyventojai reagavo gana teigiamai – net 76 procentai leido naudotis pievele prie namų.

Taip lengvai jie sutiko dėl to, kad prieš dvi savaites įsipareigojo užtikrinti saugų eismą. Pas juos atėjęs kitas savanoris tada prašė leisti pievelėje pastatyti kvadratinį aštuonių centimetrų ženklelį PRAŠOME VAIRUOTI ATSARGIAI. Tas prašymas buvo toks nereikšmingas, kad beveik visi žmonės leido tą padaryti, tačiau jo poveikis buvo didžiulis. Kadangi žmonės mielai sutiko patenkinti prieš dvi savaites pateiktą mažą prašymą, vėliau patenkino ir gerokai didesnį.

Freedmanas ir Fraseris nesustojo – išbandė kiek kitokį eksperimentą su kitų namų savininkais. Pirmiausia šių žmonių paprašyta pasirašyti peticiją „Išlaikykime Kaliforniją gražią". Žinoma, beveik visi pasirašė, nes valstijos aplinkos būklė, kaip ir politikų veiklos efektyvumas ir normali nėščiųjų priežiūra, yra tokios problemos, prieš kurių sprendimą beveik niekas nenusistatęs. Palaukę apie dvi savaites, Freedmanas ir Fraseris pas tuos pačius žmones pasiuntė kitą savanorį paklausti,

ar šie nesutiktų, kad jų pievelėje iškiltų didžiulis PRAŠOME VAIRUOTI ATSARGIAI ženklas. Jų reakcija buvo labiausiai stulbinanti iš visų, kurias parodė visi tirti savininkai. Maždaug pusė žmonių leido prie savo namų pastatyti didelį ženklą, ir nesvarbu, jog prieš dvi savaites duotas sutikimas buvo susijęs ne su atsargiu vairavimu, o su viešąja paslauga – valstijos gražinimu.

Pradžioje eksperimentų rezultatai mokslininkus suglumino: kodėl toks nedidelis veiksmas kaip peticijos už gražesnę aplinką pasirašymas paskatino žmones mielai sutikti padaryti kitokią ir daug didesnę paslaugą? Pasvarstę mokslininkai atmetė visus paaiškinimus ir sutarė tik dėl vieno: peticijos pasirašymas pakeitė žmonių savivoką. Jie pasijuto visuomeniškais piliečiais, pasielgusiais pagal pilietinius principus. Po dviejų savaičių paprašyti padaryti dar vieną viešą paslaugą – leisti pastatyti ženklus, jie sutiko, kad jų veiksmai derėtų su nauju įvaizdžiu. Pasak Freedmano ir Fraserio:

> „Pasikeičia žmogaus supratimas apie tai, kaip į ką nors įsitraukti ar imtis veiksmų. Kai tik jis sutinka išpildyti prašymą, jo požiūris pasikeičia, jis savo paties akyse tampa tuo, kuris daro tokius dalykus: sutinka pildyti svetimų žmonių prašymus, daro tai, kuo tiki, ir prisideda prie gerų darbų."[6]

Taigi Freedmano ir Fraserio atradimai mums sako, jog turime būti labai atsargūs sutikdami pildyti iš pirmo žvilgsnio menkaverčius prašymus. Tai gali paskatinti mus pildyti ne tik panašius, tik dar didesnius prašymus, bet ir daryti dideles paslaugas, turinčias tolimą sąsają su pradiniu mažu prašymu. Tai antrasis mažais prašymais užmaskuotas įtakos būdas, kuris mane gąsdina.

Aš jo taip prisibijau, kad retai kada sutinku pasirašyti peticijas, net tas, kurios atitinka mano požiūrį. Jų pasirašymas gali ne tik nulemti mano elgesį ateityje, bet ir pakeisti mano suvokimą taip, kaip aš nenoriu. O kai žmogaus savivoka pakinta, juo gali pasinaudoti visi, kuriems naudingas tas pokytis.

Kuris iš namų savininkų, tai yra eksperimento dalyvių, numanė, kad tikrasis savanorio, paprašiusio pasirašyti peticiją „Už Kalifornijos gražinimą", tikslas – po dviejų savaičių rasti pievelę pastatyti ženklui? Ir ar kuris nors nujautė, kad jų sutikimas iškelti ženklą susijęs su ta peticija? Manau, nė vienas. Jei ženklui iškilus jie kada gailėtųsi, ar galėtų kaltinti ką kita, o ne save ir savo prakeiktą pilietiškumo jausmą? Jie tikriausiai niekad neprisimins siūliusio pasirašyti peticiją vyruko, taikiusio džiudžitsu metodiką.

Kojos tarpduryje metodo taikytojai labai džiaugiasi dėl vieno dalyko: per mažus įsipareigojimus galima manipuliuoti žmogaus savivoka, tai gali padėti paversti piliečius visuomenės tarnais, potencialius klientus – esamais, kalinius – kolaborantais. Ir paveikus žmogaus savivoką taip, kaip reikia, tas žmogus savaime sutiks išpildyti prašymus, atitinkančius tą savivoką.

Tačiau savivoką pakeičia ne visi įsipareigojimai. Egzistuoja tam tikros sąlygos, kurios turi būti išpildytos, kad įsipareigojimas suveiktų. Norėdami sužinoti, kokios tos sąlygos, dar kartą apžvelkime amerikiečių karių patirtį kinų įrengtose karo belaisvių stovyklose Šiaurės Korėjoje. Svarbu suprasti, kad pagrindinis kinų tikslas buvo ne tiesiog išgauti informaciją iš amerikiečių, o įdiegti jiems komunizmą, pakeisti jų požiūrį į save ir savivoką, požiūrį į savo politinę sistemą, savo šalies vaidmenį kare, į komunizmą. Ir ši programa dažnai veikdavo stebėtinai efektyviai.

Dr. Henry Segalas, iš karo grįžusių belaisvių neuropsichiatrinio tyrimo komandos vadovas, pranešė, kad tų žmonių įsitikinimai apie karą pasikeitę iš esmės. Didžioji dalis vyrų tikėjo kinų sukurta istorija, esą JAV naudojo bakteriologinį ginklą, ir manė, jog tai jų gimtosios šalies pajėgos inicijavo karą. Panašiai buvo pasikeitusios ir vyrų politinės pažiūros:

> „Dauguma reiškė antipatiją kinų komunistams, tačiau tuo pat metu liaupsino juos, „kokį gerą darbą šie padarė Kinijoje". Kiti teigė, kad „komunizmas Amerikoje neprigytų, tačiau Azijoje tai tinkama sistema".[7]

Atrodo, kad tikrasis kinų tikslas buvo bent laikinai pakeisti belaisvių mąstymą ir suvokimą. Pasak dr. Segalo, jei matuotume jų sėkmę tokiais kriterijais kaip JAV kareivių „dezertyravimas, nelojalumas, pasikeitęs požiūris ir įsitikinimai, menka drausmė, žema moralė, menkas sąmoningumas ir abejonės dėl JAV vaidmens kare", tai galėtume sakyti, kad „kinų pastangos smarkiai atsipirko". Kadangi metodai, kuriais išgaunamas įsipareigojimas, buvo kinų sėkmės veikiant amerikiečių širdis ir protą dalis, būtų visai pravartu plačiau panagrinėti jų taikytus metodus.

Stebuklingas veiksmas

Tiksliausias įrodymas to, ką žmogus iš tiesų jaučia ir galvoja, yra ne žodžiai, o veiksmai. Tyrėjai, norėdami sužinoti, koks gi tas žmogus, atidžiai stebi jo veiksmus. Kinai suvokė, kad asmuo apie save sprendžia iš savo veiksmų. Jo elgesys pasako, koks jis yra, tai pirminis šaltinis, rodantis įsitikinimus, vertybes ir požiūrį. Puikiai suprasdami šį savivokos principą, kinai sto-

vyklose viską sutvarkė taip, kad belaisviai nuolatos veiktų, kaip jiems, kinams, reikia, nes tai padėtų pakeisti belaisvių savivoką, kad ji atitiktų tai, ką jie daro.

Rašymas – vienas iš veiksmų, kuriuos kinai nuolat ragino atlikti amerikiečius. Kinams nepakakdavo, kad belaisviai tik tyliai klausytųsi jų kalbų ar garsiai su jomis sutiktų, – jie visad tai turėdavo ir užrašyti. Kinams teiginių išdėstymas raštu buvo toks reikalingas, kad jei belaisvis nenorėdavo teiginio užrašyti pats, jam pasiūlydavo jį nuo kur nors nurašyti. Amerikiečių psichologas Edgaras Scheinas aprašė, kaip vykdavo tokia indoktrinacijos sesija:

> „Kitas metodas – priversti vyrą užrašyti klausimą, tada – [prokomunistinį] atsakymą į jį. Jei jis atsisakydavo tai daryti savo noru, turėdavo nurašyti nuo užrašų knygelės – tai atrodė lyg nesvarbi nuolaida."

Tačiau ta nuolaida būdavo ne tokia jau ir nesvarbi. Jau žinome, kaip iš pirmo žvilgsnio maži įsipareigojimai gali privesti prie keistų poelgių. O kinai žinojo, kad teiginių užrašymas, kaip įsipareigoti skatinanti priemonė, turi keletą pranašumų. Pirmiausia, tai daiktinis įrodymas, jog veiksmas atliktas. Vos tik vyras parašydavo, ką kinai liepdavo, jam tapdavo labai sunku patikėti, kad jis to nepadarė. Pamiršti ar paneigti neišeidavo, nes tai galioja tik žodiniams teiginiams. Paties belaisvio užrašas, neatšaukiamas dokumentuotas veiksmas, skatino įsitikinimus ir savivoką priderinti prie to, kas padaryta ir ko nepaneigsi.

Kitas rašymo pranašumas – raštus galima kam nors parodyti. Žinoma, juos galima panaudoti norint įtikinti tą parašiusius žmones, kad jie priderintų savo požiūrį prie to, kas parašyta. Tačiau dar svarbiau yra tai, kad raštas patvirtina, jog autorius tikrai tiki tuo, ką parašė. Žmonės natūraliai linkę manyti, kad

teiginys atspindi tikrąjį jį ištarusio asmens požiūrį. Neįtikėtina, bet jie taip mano net ir žinodami, jog asmuo teiginį ištarė ar parašė ne savo noru.

Tai įrodo ir tyrimas, atliktas psichologų Edwardo Joneso ir Jameso Harriso, kurie davė žmonėms perskaityti rašinį, aukštinantį Fidelį Castro, tada paklausė, kokie tikrieji autoriaus įsitikinimai.[8] Vienai tiriamųjų grupei mokslininkai pasakė, kad autorius parašyti apie Castro nusprendė pats, kitai – kad jam buvo liepta tai padaryti. Keista, bet net tie, kurie žinojo, kad rašinį autorius parašė ne savo noru, manė jį simpatizuojant Castro. Atrodo, kad teiginys sukelia jį girdinčių žmonių *click-whirr* reakciją. Žmonės automatiškai nutaria, kad tas, kuris pasakė teiginį, juo ir tiki, nebent esama svarių įrodymų, jog yra priešingai.

Įsivaizduokite, kaip tai paveikdavo savivoką kalinio, parašiusio prokomunistinį ar antiamerikietišką rašinį. Rašinys būdavo ne tik ilgalaikis priminimas jam apie šį veiksmą, bet ir informuodavo aplinkinius, jog teiginys atspindi tikruosius autoriaus įsitikinimus. O 4 skyriuje sužinosime, kad aplinkinių nuomonė apie mus labai lemia mūsų požiūrį į save. Pavyzdžiui, vienas tyrimas atskleidė: sužinojusios, jog yra laikomos dosniomis, Konektikuto valstijos Niu Heiveno namų šeimininkės paaukojo daugiau pinigų Sklerozės asociacijos agentui.[9] Vien kitų žmonių nuomonės žinojimas paskatino jas savo veiksmus priderinti prie tos nuomonės.

Kai pajuntamas įsipareigojimas, savivoką iš abiejų pusių ima spausti nuoseklumas. Vidinis spaudimas priderina savivoką prie veiksmo. Išorinis spaudimas yra slaptesnis – tai polinkis formuoti savo savivoką pagal aplinkinių nuomonę. O kadangi aplinkiniai mano, kad mes tikime tuo, ką rašome (net jei nelabai galime rinktis, ką rašyti), tai ir šiuo atveju patiriame spaudimą suvokti save pagal tai, ką parašėme.

Keletas subtilių Korėjoje taikytų metodų be fizinės prievartos priversdavo kalinius rašyti taip, kaip norėdavo kinai. Pavyzdžiui, kinai žinojo, kad dauguma amerikiečių trokšta pranešti šeimoms, jog tebėra gyvi. Žinodami ir tai, jog laiškai cenzūruojami, ne visus leisdavo išsiųsti. Kad laiškai būtų išsiųsti, kai kurie amerikiečiai ėmė rašyti norintys taikos ir kad stovykloje su jais gerai elgiamasi, rašydavo esą už komunizmą. Jie vildavosi, jog kinai bus patenkinti tokiais laiškais ir juos išsiųs. Žinoma, kinams patiko bendradarbiauti, nes tokie laiškai puikiai atitiko jų interesus. Pirma, jų pasaulinei propagandai daug naudos davė amerikiečių prokomunistiniai teiginiai. Antra, rengdami indoktrinacijos sesijas jie nė pirštu nepriliesdami kareivių galėjo palenkti juos į savo pusę.

Panaši metodika buvo taikoma dažnai rengiant rašinių konkursus karo belaisvių stovyklose. Prizų laimėtojams būdavo labai mažai ir jie buvo menkučiai – keletas cigarečių ar vaisiaus gabalėlis, o jų siekdavo daug vyrų. Dažniausiai laimėdavo griežtai prokomunistinis rašinys... bet ne visada. Kinai buvo ganėtinai protingi, taigi suprato, kad kaliniai nedalyvaus konkurse, kurį laimėtų vien tik parašiusieji prokomunistinį traktatą. Taip pat kinai puikiai žinojo, kaip priversti bent kiek įsipareigoti komunizmui, o vėliau tuos įsipareigojimus didinti: retkarčiais prizą duodavo kaliniams, kurie parašydavo rašinį, remiantį JAV, bet kartu pritariantį keliems komunistiniams teiginiams. Ši strategija veikė taip, kaip kinai ir tikėjosi. Kaliniai savanoriškai dalyvaudavo konkursuose, nes žinojo, kad gali laimėti parašę rašinį, palankų savo šaliai. Bet, tikriausiai to nesuvokdami, jie persunkė savo rašinius komunizmu tikėdamiesi laimėti. Kinai nepraleisdavo pro akis nė vieno prokomunistinio teiginio ir remdamiesi juo pradėdavo spausti belaisvį elgtis nuosekliai pagal tą teiginį. Rašytinis įsipareigojimas tarp savo noru rašyto

rašinio eilučių sudarė puikias sąlygas iš belaisvių padaryti kolaborantus ir visiškai pakeisti jų pažiūras.

Kiti įtakos darymo meistrai taip pat žino, kaip rašytiniai teiginiai skatina įsipareigoti. Pavyzdžiui, itin sėkminga kompanija „Amway Corporations“ rado būdą priversti savo darbuotojus siekti vis didesnių laimėjimų: paprašydavo parašyti pardavimo tikslus ir įsipareigoti juos įvykdyti:

> „Paskutinis punktas prieš pradedant: nusistatykite tikslą ir jį užsirašykite. Kad ir koks būtų tikslas, svarbiausia yra tai, kad jį užsibrėžėte, tad turite ko siekti, ir jį užsirašėte. Rašymas yra stebuklingas dalykas. Tad nusistatykite tikslą ir jį užsirašykite. Jį pasiekę, nusistatykite kitą ir vėl užsirašykite. Jūs daug laimėsite ir puikiai susitvarkysite.“[10]

Kad rašymas yra stebuklingas dalykas, žino ne tik „Amway“, bet ir kitų įmonių darbuotojai. Kai kurios taikančios kojos tarpduryje metodą įmonės naudojasi rašytinių įsipareigojimų magija kovodamos prieš daugelyje valstijų neseniai priimtus įstatymus, nustatančius keleto dienų laikotarpį, per kurį pirkėjas gali grąžinti prekes ir atgauti visus pinigus. Pradžioje šie įstatymai neigiamai paveikė daugumą įmonių, primygtinai peršančių savo prekes. Kadangi pirkėjams įmonės daro didelį spaudimą, jie dažnai perka prekes ne todėl, kad jų nori, o dėl to, kad būna apgauti ir įspausti į kampą. Išleidus įstatymus, tie žmonės ėmė masiškai grąžinti pirkinius.

Norėdamos gerokai sumažinti grąžinamų prekių, kompanijos sugalvojo, kaip tą padaryti – pirkimo sutartį duoti pildyti pirkėjui, o ne pardavėjui. Pasak didelės enciklopedijų parduotuvės pardavėjų, apmokytų pagal tam tikrą programą, vien įsipareigojimas yra „labai svarbus psichologinis veiksnys, sulai-

kantis pirkėjus nuo sutarčių atšaukimo“. Panašiai kaip „Amway Corporation“, šios įmonės sužinojo, kad kai žmonės įsipareigoja raštu, įvyksta šis tas ypatingo: jie vykdo tai, ką užrašė.

Rašytine informacija kompanijos pasinaudoja ir per nekaltai atrodančias reklamos priemones. Prieš pradėdamas studijuoti socialinės įtakos priemones, dažnai susimąstydavau, kodėl stambios įmonės, tokios kaip „Procter&Gamble“ ir „General Foods“, visad rengia „100, 50, 25 ar mažiau žodžių“ dovanų prekių gyrimo konkursus. Visi jie panašūs. Konkurentas turi sukurti trumpą teiginį, prasidedantį „kodėl aš mėgstu...“, tada girti, tarkim, tešlos mišinį ar grindų vašką. Kompanija įvertina pristatymus ir apdovanoja laimėtojus vertingais prizais. Man visad kildavo klausimas, kokia įmonėms nauda iš tų konkursų. Norint juose dalyvauti, dažniausiai nereikia nieko pirkti, gali dalyvauti, kas tik nori. Vis dėlto keista, kad įmonės mielai rengia vieną konkursą po kito ir tam išleidžia nemenkas lėšas.

Dabar manęs tai nebestebina. Šių konkursų tikslas – toks pat kaip komunistų, kurie vertė rašyti rašinius stovyklose. Abiem atvejais siekiama kuo daugiau žmonių užregistruoti kaip „mėgstančius“. Korėjoje tai buvo Kinijos komunizmo prekinis ženklas, JAV tai gali būti skysčio nagų odelėms šalinti prekinis ženklas. Nesvarbu, koks tai produktas, nes procesas toks pat. Konkursų dalyviai savo noru rašo rašinius norėdami prizų, kuriuos laimėti tikimybė nedidelė. Bet jie žino: kad rašinys turėtų nors menką galimybę laimėti, jame turi būti giriamas produktas. Tad jie atranda teigiamas produktų savybes ir išvardija savo rašiniuose. Rezultatas – šimtai vyrų Korėjoje ar JAV, kurie raštu paliudijo produkto patrauklumą ir dėl to patyrė „magišką“ polinkį tikėti tuo, ką parašė.

3.1 PAV.

Priimk mūsų iššūkį ir laimėk 25 000 dolerių.
Rašyti – tai tikėti

Ši reklama kviečia žmones dalyvauti konkurse – ranka surašyti gerąsias produkto savybes.

(*PANAUDOTA GAVUS* SCHIEFFELIN & CO *LEIDIMĄ*.)

Visuomenės nuomonė

Viena priežasčių, kodėl rašytiniai teiginiai taip pakeičia asmenybę, yra tai, kad juos galima pasakyti viešai. Kalinių patirtis Korėjoje rodo, kad kinai gana gerai žinojo – vieši įsipareigojimai dažnai būna ilgalaikiai. Jie pasistengdavo, kad belaisvių teiginius sužinotų jų likimo draugai. Kaliniui parašius kinams patinkantį rašinį, jo kopijos būdavo iškabinamos stovykloje arba autorius paprašomas perskaityti jį per kalinių diskusijas ar

net radiją. Paaiškėjo – kuo daugiau viešumo, tuo geriau. Kodėl?

Kai kas nors pasako savo poziciją kitiems girdint, atsiranda poreikis ją išlaikyti, kad atrodytų esąs nuoseklus. Šiame skyriuje jau kalbėjome apie tai, koks norimas asmenybės bruožas yra nuoseklumas, o juo nepasižyminčius žmones galima palaikyti nepastoviais, nepatikimais, silpno charakterio, išsiblaškėliais ar nestabiliais, o nuoseklius – racionaliais, savimi pasitikinčiais, patikimais ir protingais. Visa tai žinant, nenuostabu, kodėl žmonės vengia pasirodyti esą nenuoseklūs. Kuo viešesnis pasirodymas, tuo labiau mes stengsimės pasirodyti nenuoseklūs.

Kaip vieši įsipareigojimai veda link itin nuoseklaus veiksmo, iliustruoja dviejų garsių psichologų Mortono Deutscho ir Haroldo Gerardo atliktas gerai žinomas eksperimentas. Svarbiausias veiksmas buvo paprašyti koledžo studentų įvertinti savo protingumą pagal parodytų linijų ilgį. Tada vienos studentų grupės paprašyta užrašyti savo vardą, vertinimus, taip jiems įsipareigojant, ir grąžinti lapelius mokslininkui. Antra studentų grupė taip pat įsipareigojo savo vertinimams, bet juos užrašė nutrinamoje užrašų knygelėje, paskui, kol niekas nepamatė, ką perskaitė, viską ištrynė. Trečia studentų grupė savo vertinimus laikė galvoje ir jų neužrašė.

Taigi mokslininkai padarė taip, kad vieni studentai įsipareigotų viešai, kiti asmeniškai, o treti neįsipareigotų. Mokslininkai norėjo sužinoti, kurie studentai bus labiausiai linkę laikytis savo vertinimų pareiškus, kad jie neteisingi. Taigi visiems studentams buvo pasakyta, kad jų vertinimai neteisingi, ir suteikta galimybė pakeisti juos.

Rezultatai buvo gana aiškūs. Neužrašę savo vertinimų studentai nebuvo linkę jų laikytis. Kai buvo pateikta nauja informacija, prieštaraujanti tam, ką jie turėjo galvoje, studentams buvo lengviausia pakeisti tai, ką jie laikė esant teisinga. Tie, kurie užrašė savo mintis ir iškart nutrynė, buvo kur kas mažiau

linkę, palyginti su neįsipareigojusiais, keisti savo nuostatas. Nors jie įsipareigojo anonimiškai, tai, ką jie užrašė, paskatino juos nesutikti su prieštaraujančia informacija ir laikytis pirminių savo teiginių. O studentai, viešai užrašę savo požiūrį, labiausiai nenorėjo jo keisti. Viešas pareiškimas pavertė juos itin užsispyrusiais.

Užsispyrimas gali pasireikšti net tada, kai tikslumas svarbiau nei nuoseklumas. Per eksperimentą, kai šešių arba dvylikos teisėjų grupė narpliojo slaptą bylą, teisėjai po lygiai balsų surinkdavo dažniau, jei komisijai pasakydavo nuomonę pastebimai gestikuliuodami, o ne slaptai balsuodami. Išreiškę nuomones viešai, jie nenorėdavo jų viešai atsisakyti. Jeigu kada būsite komisijos pirmininku, rinkitės slaptą balsavimą, o ne viešą, jei nenorite, kad būtų surinkta po lygiai balsų.[11]

Deutscho ir Gerardo tyrimo išvada, kad esame labiausiai linkę laikytis savo sprendimų tada, kai pasakome juos viešai, gali padėti darant gerus darbus. Pagalvokite apie organizacijas, padedančias žmonėms atsikratyti žalingų įpročių. Dauguma dietologų supranta: vien pasiryžimo sulieknėti neužtenka, kad pacientas atsispirtų saldumynų vilionėms kepyklų vitrinose, verdamo maisto aromatams ir naktinėms Saros Lee maisto reklamoms. Tad jie tvirtina, kad pasiryžimas turi būti paremtas viešu įsipareigojimu. Klientų paprašoma užrašyti, kad jie nori numesti svorio, ir parodyti kuo didesniam draugų, giminių ir kaimynų būriui. Klinikų darbuotojai teigia, kad šis paprastas būdas padeda tiems, kuriems nepadeda niekas.

Žinoma, viešai įsipareigoti galima nemokant pinigų klinikai. Moteris iš San Diego man papasakojo, kaip viešai pasižadėjo mesti rūkyti:

> „Prisimenu, kad nutariau mesti rūkyti sužinojusi apie dar vieną tyrimą, įrodžiusį, kad rūkymas sukelia vėžį. Kas-

kart, išgirdusi ką nors panašaus, pasiryždavau mesti, bet niekad nepavykdavo. Tačiau tąkart nutariau ko nors imtis. Esu išdidi ir nemėgstu pasirodyti blogai. Tad pamaniau: „Gal mano išdidumas man gali padėti atsikratyti šio blogo įpročio." Sudariau sąrašą žmonių, kurių norėčiau būti gerbiama. Paskui nusipirkau tuščių vizitinių kortelių ir kitoje jų pusėje užrašiau: „Pažadu tau, kad daugiau nesurūkysiu nė vienos cigaretės."

Per savaitę išdalijau korteles visiems esantiems sąraše: tėčiui, broliui Rytuose, viršininkui, geriausiai draugei, buvusiam vyrui – visiems, išskyrus vyrą, su kuriuo tada susitikinėjau. Man jis beprotiškai patiko ir tikrai norėjau, kad mane vertintų kaip asmenybę. Patikėkite, prieš duodama jam kortelę pagalvojau du kartus, nes žinojau, jog mirsiu, jei nepajėgsiu tesėti duoto pažado. Tačiau vieną dieną biure, – jis dirbo tame pačiame pastate kaip ir aš, – priėjau prie jo, padaviau kortelę ir nieko nesakiusi nuėjau.

Niekad daugiau neberūkyti buvo sunkiausia, ką kada nors esu dariusi. Daugybę kartų beprotiškai norėjosi užsirūkyti. Bet kai tik tai pajusdavau, pagalvodavau apie žmones, kuriuos įtraukiau į sąrašą, ypač bijojau, kad tas vyras nesusidarytų apie mane prastesnės nuomonės, jei nesugebėsiu atsilaikyti. To tik ir reikėjo. Daugiau nė karto nebeužsirūkiau.

Žinote, įdomu tai, kad tas vyras, kaip paaiškėjo, tikras liurbis. Nesupratau, kuo jis man pasirodė geras. Bet tuo metu, pats to nežinodamas, jis padėjo įveikti nelengvą sunkiausiai pasiekiamo tikslo, su kokiu tik esu susidūrus, dalį. Man jis nebepatinka, tačiau vis tiek esu dėkinga jam, nes, manau, jis išgelbėjo man gyvybę."

Papildomos pastangos

Rašytiniai įsipareigojimai tokie veiksmingi ir dėl to, kad norint juos įvykdyti reikia labiau stengtis nei vykdant žodinius. Ir akivaizdu, kad kuo daugiau pastangų susiję su įsipareigojimu, tuo lengviau padaryti įtaką įsipareigojusiam žmogui. Įrodymų mes galime rasti tiek savo šalyje, tiek tolimuose trečiojo pasaulio regionuose. Pavyzdžiui, Pietų Afrikoje gyvena tongų gentis, kurios berniukai privalo dalyvauti sudėtingoje ceremonijoje ir tik po jos laikomi vyrais. Kaip ir daugumos primityvių genčių nariai, tongų berniukai turi daug iškęsti, kad taptų vyrais. Antropologai Whitingas, Kluckhohnas ir Anthony šį tris mėnesius trunkantį vargą aprašė glaustai, bet gyvai:

> „Maždaug 10–16 metų berniuką tėvai išsiunčia į vadinamąją apipjaustymo mokyklą, įkuriamą kas 4–5 metus. Čia kartu su kitais bendraamžiais jis atlieka labai sunkias užduotis, duodamas genties vyrų. Pradžioje jis turi bėgti tarp dviejų suaugusių vyrų eilių, o jie jį plaka rykštėmis. Paskui nurengiamas nuogai, jam nuskutami plaukai. Tuomet susitinka su vyru, apsigobusiu liūto karčiais, ir sėdasi priešais jį ant akmens. Kažkas jam suduoda iš nugaros, ir kai jis pasisuka pažiūrėti, „liūtas“ griebia jam už apyvarpės ir dviem judesiais ją nupjauna. Tada jis trims mėnesiams uždaromas „paslapčių kieme“, kur gali bendrauti tik su kitais įšventinamaisiais.
>
> Per tą laikotarpį berniukas turi iškęsti šešis didžiausius vargus: mušimus, šaltį, troškulį, neskanų maistą, bausmes ir mirties alsavimą. Dėl menkiausios priežasties gali būti primuštas neseniai įšventinto jaunuolio, kuriam šią užduotį patiki vyresnis genties vyras. Berniukas

miega be antklodės ir turi kęsti žiemos šaltį. Visus tris mėnesius jam draudžiama išgerti bent lašelį vandens. Jis maitinamas vemti verčiančiu maistu, apdrabstytu apvirškinta žole iš antilopės skrandžio. Jei sužinoma, kad berniukas pažeidė kurią nors svarbią įšventinimo taisyklę, būna žiauriai baudžiamas. Pavyzdžiui, viena iš bausmių – berniukui tarp pirštų įkišamos lazdos, stiprus vyras jas suspaudžia ir sutraiško pirštus. Jį priverčia paklusti gąsdindami pasakojimais, jog tie, kurie pabėgo ar ką nors papasakojo moterims ar kitiems pašaliniams apie įšventinimą, pakariami, o jų kūnai sudeginami."[12]

Iš pirmo žvilgsnio šie ritualai atrodo keisti ir neįprasti. Tačiau jų principas ir eiga labai panašūs į naujų studentų brolijos narių krikštynas. Kasmetinės tradicinės „Pragaro savaitės", vykstančios koledžo studentų miesteliuose, naujokai privalo įvykdyti daugybę vyresnių studentų užduočių, kuriomis tikrinama fizinė ištvermė, psichologinė stiprybė ir gebėjimas atsilaikyti prieš socialinį nepatogumą. Savaitės pabaigoje viską ištvėrę vaikinai tampa pilnateisiais grupės nariais. Po tokių išbandymų jie dažniausiai jaučiasi pavargę ir kiek išsigandę, nors kartais padariniai būna rimtesni.

Įdomu tai, kad per „Pragaro savaitę" vykstančios krikštynos labai panašios į genčių jaunuolių įšventinimą į vyrus. Kaip jau žinome, tongų berniukai „paslapčių kieme" turi iškęsti šešis sunkiausius išbandymus. Nuskenuotuose laikraščių straipsniuose rašoma, kad visa tai turi iškęsti ir brolijų nariai:

- *Mušimai.* 14-metis Michaelas Kalogrisas tris savaites praleido Long Ailando ligoninėje, kur gydėsi vidaus organų traumas, patirtas per „Pragaro savaitę" vykusį įšventinimą į mokyklos vaikinų broliją „Omega Gamma

Delta". Jam teko iškęsti tai, kas vadinama „atomine bomba": būsimi jo „broliai" liepė jam laikyti rankas už galvos ir apspitę smūgiavo į pilvą ir nugarą.

- *Buvimas šaltyje.* Vieną žiemos naktį Fredericką Bronnerį, Kalifornijos koledžo studentą, brolijos nariai per krikštynas nuvežė į kilometro aukštį kalnuose ir šešiolika kilometrų gilyn į mišką, iš kur vaikinas turėjo vienas rasti kelią namo, vilkėdamas tik ploną sportinę aprangą. Storulis Fredis, kaip jį vadino draugai, drebėjo šaltame vėjyje, o paskui įkrito į gilų tarpeklį ir susilaužė kojas, susitrenkė galvą. Dėl sužeidimų jis nebegalėjo pajudėti iš vietos ir galiausiai mirtinai sušalo.

- *Troškulys.* Du Ohajo valstybinio universiteto naujokai buvo užrakinti brolijos būstinės „požemyje", nes nepakluso vyresniųjų paliepimui atropoti į valgyklą prieš „Pragaro savaitės" pietus. Dvi dienas, kol sėdėjo sandėliuke, gaudavo vien sūraus maisto. Gerti jiems nedavė, tik puodukus, iš kurių, jei norėjo, galėjo gerti savo šlapimą.

- *Sugedęs maistas.* Pietų Kalifornijos universiteto studentų miestelyje esančiuose „Kappa Sigma" brolijos namuose naujokai išpūtė akis, kai pamatė, kokią šlykščią užduotį turės atlikti. Priešais juos ant padėklo pūpsojo vienuolika žalių mėsainio dydžio kepenų gabalų. Vaikinams reikėjo nekramtant nuryti po vieną aliejuje išmirkytą gabalą. Richardas Swansonas springdamas ir dusdamas nesėkmingai bandė tai padaryti tris kartus. Norėdamas būtinai įvykdyti užduotį, jis galiausiai nurijo gabalą, bet mėsa įstrigo gerklėje. Gabalo niekaip nepavyko pašalinti laiku, ir vaikinas užduso.

- *Bausmė.* Viskonsino valstijoje naujokas, pamiršęs dalį ritualinės kalbos, kurią turėjo išmokti visi įšventinamieji, buvo nubaustas. Jam liepta laikyti pėdas po sulankstomos kėdės galinėmis kojomis tol, kol ant jos atsisėdęs sunkiausias brolijos narys išgers savo alų. Nors baudžiamas naujokas nė necyptelėjo, jam lūžo abiejų pėdų kaulai.

- *Grasinimas mirtimi.* „Zeta Beta Tau" brolijos naujokui, nuvežtam į vieną Naujojo Džersio paplūdimį, buvo liepta „pačiam išsikasti sau kapą". Kai brolijos narių palieptas jis atsigulė į iškastą duobę, staiga įgriuvo jos šonai, ir vaikinas uždusо, nes brolijos nariai nespėjo jo atkasti.

Yra dar vienas stebinantis genčių ir brolijų įšventimo ritualų panašumas: jie tiesiog nemirs. Pabandžius šiuos ritualus išnaikinti ar uždrausti, jie labai greitai ir vėl atliekami. Valdžia – kolonijinės vyriausybės ir universitetų administracija – norėdama priversti tuos žmones nebeatlikti pavojingų ir žeminančių ritualų išmėgino daug ką: grasino, darė socialinį spaudimą, kreipėsi į teismus, išvarė iš bendruomenės, papirkinėjo ir sugalvojo draudimus. Niekas nepadėjo. Tiesa, kol valdžia budriai stebi, gali būti kokių nors pasikeitimų. Bet ta stebėsena labiau tariama nei tikra; sunkesnės užduotys duodamos slapta, o kai spaudimas dingsta, jas galima duoti atvirai.

Kai kurių koledžų studentų miesteliuose valdžia mėgino išnaikinti pokštų krėtimą per pirmakursių krikštynas, pakeisdami jas „Pagalbos savaite", per kurią studentai turėjo atlikti kokias viešas paslaugas, arba perimdami krikštynų ritualus į savo rankas. Studentų brolijos, jei to gudriai apeiti nepavykdavo, tam priešindavosi. Pavyzdžiui, kai Pietų Kalifornijos universitete uždusо studentas Richardas Swansonas, universiteto rek-

torius nustatė naujas taisykles, pagal kurias viską, ką norima daryti per krikštynas, turi patvirtinti mokymo įstaigos vadovybė, o pačias krikštynas stebėti suaugęs asmuo. Vienas žurnalas rašė: „Naujas krikštynų kodas išprovokavo tokias riaušes, kad policija ir gaisrininkai bijojo eiti į studentų miestelį."

Pamatę, kad nieko negalima padaryti, kiti koledžo atstovai atsisakė minties uždrausti tai, kas vyksta per „Pragaro savaitę". „Jei krikštynos – universali žmogaus veikla, ir visi įrodymai akivaizdūs, tikriausiai jų uždrausti neišeis. Jei neleisite jomis užsiimti legaliai, jos vyks slapta. Neįmanoma uždrausti sekso, alkoholio, taip pat tikriausiai ir krikštynų!"[13]

Kodėl tiek studentų, tiek gentinėse bendruomenėse naujokų krikštynos tokios svarbios? Kas verčia tas grupes rengti krikštynas slapta ir kovoti prieš žeminančių ir pavojingų krikštynų ritualų draudimą? Manoma, kad grupėse yra psichologinių ar socialinių problemų turinčių žmonių, kuriems malonu stebėti, kaip kiti žalojami ir žeminami. Tačiau atliktų tyrimų rezultatai atskleidė ką kita. Pavyzdžiui, ištyrus, kokiais asmenybės bruožais pasižymi studentų brolijų nariai, paaiškėjo, kad dažniausiai jų psichologinė būklė net geresnė nei kitų studentų. Be to, brolijos mielai dalyvauja naudinguose bendruomenės projektuose, teikiančiuose gėrį visuomenei. Tačiau brolijų nariai nenori, kad šie projektai pakeistų naujokų krikštynas. Vašingtono universitete atlikta apklausa atskleidė, kad studentų draugijos nariai dalyvavo „Pagalbos savaitėje", tačiau ši buvo „Pragaro savaitės" dalis. Tik vienu atveju „Pagalbos savaitė" buvo tiesiogiai susieta su naujokų krikštynomis.[14]

Taigi aišku, kad krikštynų kaltininkai – normalūs žmonės, dažniausiai psichologiškai stabilūs ir besirūpinantys visuomenės gerove, o žiaurūs tampa tik susibūrę į grupę ir tik vieną kartą – per naujokų krikštynas. Taigi kalta pati krikštynų ceremonija. Grupei gyvybiškai svarbu tai, kas susiję su žiaurumu.

Žiaurumas atlieka kažkokią funkciją, dėl kurios išsaugojimo grupė nepalenkiamai kovoja. Kokia tai funkcija?

Mano manymu, atsakymas į šį klausimą paaiškėjo 1959-aisiais, atlikus tyrimą, apie kurį žino tik socialinės psichologijos specialistai. Du jauni tyrinėtojai, Elliotas Aronsonas ir Judsonas Millsas, nusprendė patikrinti išsikeltą hipotezę, kad „žmogus, kuris ko nors siekdamas susiduria su daugybe sunkumų ar skausmo, yra linkęs tai vertinti daug labiau nei tas, kuris gauna tą patį, įdėjęs mažai pastangų". Tikras kūrybingumas yra tai, kad jie nutarė hipotezę patikrinti naujokų krikštynomis. Paaiškėjo, kad tos koledžo studentės, kurioms tekdavo iškęsti labai žeminančias krikštynas norint patekti į diskusijų apie seksą klubą, įtikino save, jog naujoji grupė ir jos diskusijos – beprotiškai vertinga, nors prieš naujų narių įšventinimą mokslininkai ne kartą viešai pareikšdavo, esą ta grupė „bevertė ir neįdomi". O studentės, iškentusios kur kas lengvesnes krikštynas ar išvis jokių, į ką tik įstotą „bevertę" grupę žiūrėjo kur kas neigiamiau. Dar vieno tyrimo, kai studentėms, kad patektų į grupę, teko kęsti ne pažeminimą, o skausmą, rezultatai buvo tokie patys. Kuo stipriau mergina būdavo kankinama elektrošoku, tuo labiau tikėjo, jog grupė ir jos veikla įdomi, intelektuali, reikalinga.[15]

Dabar aišku, kodėl per įšventinimus ir krikštynas praktikuojamos patyčios, sunkios užduotys ir net mušimas. Viskas, ką tongų genties vyras su ašaromis akyse stebi: kaip jo dešimtmetis sūnus dreba ant šaltų „paslapčių kiemo" grindų, kaip koledžo antrakursis „Pragaro naktį" daužo „mažojo broliuko" užpakalį irklu, pertraukdamas tai nervingu juoku, – ne sadizmas, o veiksmai, reikalingi grupei išlaikyti. Gal ir keista, bet įšventinimo bei krikštynų ritualai reikalingi tam, kad naujokai ateityje grupę laikytų patrauklia ir vertinga. Kol žmonėms patinka ir jie tiki tuo, ką gavo per vargus, tol grupės atliks pastan-

gų reikalaujančius ir sudėtingus krikštynų ritualus. Naujokų lojalumas ir atsidavimas grupei gerokai padidina tikimybę, kad grupė bus darni ir išliks. Ištyrus penkiasdešimt keturias gentis, paaiškėjo, jog tos, kurių įšventinimo ritualai patys sunkiausi ir griežčiausi, yra vieningiausios.[16] Aronsono ir Millso tyrimas atskleidė: žiauri krikštynų ceremonija smarkiai padidina naujoko įsipareigojimą grupei, tad nenuostabu, kad grupės kiek galėdamos priešinsis jas silpninančiam reiškiniui.

Ne išimtis yra ir karinės grupės bei organizacijos. Naujokų kareivių „krikštynų" žiaurumai jau tapo legenda. Štai ką rašo rašytojas Williamas Styronas, buvęs jūrų pėstininkas, apie tai, kas būdinga tongams (ir studentų brolijoms „Kappa", „Beta", Alfa"): „...nepaliaujamos, daugybę valandų trunkančios rikiuotės pratybos kepinant saulei, psichinė ir fizinė prievarta, žeminimas, dažnas rikiuotės seržantų sadizmas, visi tie klaustrofobiški ir siaubingi įžeidinėjimai, kurie Kvantike ar Pario saloje esantį karinį dalinį daro panašų į koncentracijos stovyklą laisvame pasaulyje." Tačiau Styronas ne tik pasakoja apie vargus, patirtus per tas košmariškas pratybas, bet ir nusako jų tikslą: „Tarp mano pažįstamų nėra nė vieno buvusio jūreivio, kad ir kokią dvasinę ar politinę kryptį būtų pasirinkęs prabėgus toms pašėlusioms jaunystės dienoms, kuris į tas pratybas nežiūrėtų kaip į sunkų išmėginimą, po kurio tapo stipresnis, drąsesnis ir ištvermingesnis."

Bet kodėl mes turėtume tikėti Williamu Styronu, rašytoju? Juk dažnai rašytojų kūriniuose riba tarp tiesos ir pasakos būna neaiški. Na, iš tiesų, kodėl mes turėtume tikėti rašytoju, tvirtinančiu, kad tos pragariškos karinės pratybos, numatytos tam, kad jas ištvėrę jūreiviai taptų išdidesni ir tarp jų užsimegztų tvirta bičiulystė, pasiteisino? Patikėti jo žodžiais skatina vienas įvykis – West Pointo akademijos kadeto Johno Edwardso atvejis. Šis vyras 1988-aisiais buvo išmestas iš akademijos už tai, kad

surengė legalias patyčias, kurias privalo iškęsti visi pirmamečiai kadetai, kad pajėgtų atlaikyti sunkią tarnybą. Ponas Edwardsas, turintis kone aukščiausią laipsnį tarp 1100 savo rango narių, nusikalto ne tuo, kad nebūtų galėjęs pats iškęsti tų ritualų. Buvo išmestas ir ne už tai, kad neva pernelyg žiauriai elgėsi su jaunaisiais kadetais. Prasižengė, nes jo elgesys su kadetais nebuvo „absurdiškas ir nužmoginantis“. Taigi paaiškėja, kad per sunkias krikštynas iškęsti sunkumai grupių, kurioms reikia sukurti ilgalaikį solidarumo ir išskirtinumo jausmą, nariams suteikia pranašumą ir jie nenori jo atsisakyti – tad naujokams privalu pakęsti kitų griežtumą, o senbuviams būti griežtiems.

Vidinis pasirinkimas

Kinų komunistų indoktrinacijos metodų ir koledžų naujokų krikštynų tyrimai suteikė vertingos informacijos apie įsipareigojimą. Atrodo, kad lengviausia priversti žmogų įsipareigoti keičiant jo savivoką ir elgesį ateityje, kai tie pokyčiai aktyvūs, vieši ir reikalauja pastangų. Tačiau įsipareigojimas turi dar vieną labai svarbią ypatybę. Kad tai suprastume, pirma reikia išsklaidyti keletą neaiškumų dėl komunistų tardytojų ir studentų brolijų narių veiksmų.

Pirmasis neaiškumas – studentų brolijų narių nesutikimas, kad viešosios paslaugos būtų įšventimo į jų tarpą dalis. Prisiminkite: atlikus apklausą paaiškėjo, kad bendruomenės projektai yra dažni, tačiau visuomet atskirti nuo naujokų krikštynų. Kodėl? Jei studentų brolijos nori priversti naujokus įsipareigoti, tai per krikštynas tikrai galėtų skirti jiems nemalonių ir sunkių viešųjų darbų, liepti remontuoti senelių namus, tvarkyti psichiatrijos ligoninės kiemus ar valyti ligonių basonus. Be to, bendruomenės labui daromi darbai padėtų labai page-

rinti visuomenės nuomonę ir paskatinti teigiamus žiniasklaidos atsiliepimus apie „Pragaro savaitės" ritualus – apklausos duomenimis, vienam teigiamam straipsniui apie juos tenka keli neigiami. Dėl viešosios nuomonės studentų brolijos galėtų per krikštynas naujokams liepti atlikti tam tikrus darbus bendruomenės labui, tačiau to nedaro.

Kad išsklaidytume antrą neaiškumą, grįžkime prie kinų belaisvių stovyklų Korėjoje ir amerikiečiams rengiamų politinių rašinių konkursų. Kinai norėjo, kad juose dalyvautų kuo daugiau amerikiečių ir parašytų komunizmą palaikančių rašinių. Kodėl prizai buvo tokie menki, jeigu reikėjo pritraukti kuo daugiau konkursantų? Keletas papildomų cigarečių ar mažas vaisius dažnai būdavo visa, ko nugalėtojas galėdavo tikėtis, tačiau tokioje situacijoje net šie prizai daug reiškė. Buvo ir kitų naudingų dalykų, kuriais kinai galėjo pritraukti daugiau konkurso dalyvių, – šilti drabužiai, galimybė išsiųsti daugiau laiškų ir laisviau judėti stovyklos teritorijoje, tačiau kinai pasirinko mažiau, o ne daugiau.

Nors aplinkybės skirtingos, studentų brolijos nenorėjo, jog viešasis darbas įeitų į krikštynų ceremoniją dėl tos pat priežasties, dėl kurios kinai nedavė didesnių prizų, o apsiribojo tik menkomis paskatomis: vyrai turėjo prisiimti atsakomybę už tai, ką padarė. Nebuvo klausomasi jokių pasiteisinimų, nebuvo jokių galimybių to išvengti. Vaikinas, iškentęs sunkias krikštynas, nieku gyvu neturėjo teisės galvoti, kad daro tai iš labdaringų paskatų. Kalinys, pagardinęs savo rašinį keletu antiamerikietiškų teiginių, negalėjo tikėtis vien už tai gauti didelio apdovanojimo. Ne, studentų brolijų nariai ir kinų komunistai žaidė rimtai. Reikėjo ne tik priversti vyrus įsipareigoti, bet ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmus.

Jei manysime, kad kinų komunistų rengiami rašinių konkursai yra įtakos ginklai, nereikėtų stebėtis, kad tokių rašinių

banga užplūdo po 1989-aisiais įvykusių žudynių Tianjanmenio skvere, kai demokratus protestuotojus iššaudė vyriausybės pareigūnai. Vien Pekine devyni valstybiniai laikraščiai ir televizijos stotys rėmė rašinius apie kontrrevoliucionierių maišto numalšinimą. Tačiau Pekino valdžia elgėsi įžvalgiai, pagal jau įprastą modelį sumenkindama apdovanojimus už viešus įsipareigojimus, nes nenurodė, kokie tie prizai.

Socialinių mokslų specialistai sako, kad mes prisiimame atsakomybę už savo elgesį tuomet, kai manome, jog pasirinkome taip elgtis išnykus stipriam išoriniam spaudimui. Vienas iš tokių spaudimo būdų – didelis atlygis. Jis gali paskatinti tam tikrą mūsų veiksmą, tačiau visiškai neskatins prisiimti atsakomybės už jį, todėl mes neįsipareigosime. Taip pat veikia ir rimti grasinimai: gali greit priversti paklusti, tačiau ne ilgam įsipareigoti.

Visa tai labai svarbu auginant vaikus. Tai reiškia, kad nevalia papirkinėti vaikų ar grasinti, norint, kad jie ką nors darytų ir tuo tikėtų. Toks spaudimas tikriausiai privers laikinai paklusti mūsų norams, tačiau jei mums reikia ne vien to ir norime, kad vaikai tikėtų, jog pasielgė teisingai, ir mums nesant šalia elgtųsi, kaip mes norime ir paklustų išorės spaudimui, mes turime kaip nors jiems įdiegti atsakomybę už savo veiksmus. Jonathano Freedmano atliktas eksperimentas mesteli mums keletą užuominų, ką daryti ir ko nedaryti norint tai pasiekti.

Freedmanas norėjo išsiaiškinti, ar įmanoma įtikinti 2–4 klasių berniukus nežaisti su puikiu žaislu tik todėl, kad prieš šešias savaites jiems pasakė, jog tai blogai. Visi, kurie žino, kokie yra 7–9 metų berniukai, supras, kad tai tikrai sunki užduotis. Tačiau Freedmanas turėjo planą. Jis darė prielaidą, kad jei pradžioje pavyks įtikinti berniukus, jog uždraustas žaislas blogai, tuomet šis įsitikinimas sulaikys juos ir vėliau. Sunkiausia buvo įtikinti berniukus, kad negerai žaisti su tuo žaislu – labai brangiu baterijomis valdomu robotu.

Freedmanas žinojo, kad bus paprasta priversti berniuką kurį laiką paklusti. Tereikėjo pagrasinti: pagautas žaidžiantis robotu bus griežtai nubaustas. Jis manė, kad kol bus šalia ir galės nubausti, nedaug berniukų išdrįs prisiliesti prie roboto. Ir neklydo. Parodęs berniukui penkis žaislus ir įspėjęs: „Žaisti su robotu negerai. Jeigu žaisi, aš labai supyksiu ir turėsiu tave kaip nors nubausti", jis kelioms minutėms išėjo iš kambario. Per tą laiką berniukas buvo slapta stebimas veidrodyje. Freedmanas tai išmėgino su dvidešimt dviem berniukais, iš jų dvidešimt vienas nepalietė žaislo, kol jis buvo išėjęs.

Taigi rimtas grasinimas veikė, kol berniukai manė, jog gali būti pagauti ir nubausti. Bet Freedmanas tai atspėjo. Jam buvo įdomu, kaip grasinimas veiks berniukų elgesį vėliau, kai jo nebus šalia. Kad tai sužinotų, praėjus šešioms savaitėms po savo apsilankymo berniukų mokykloje, jis pasiuntė ten jauną moterį. Nepasakiusi, kad yra pažįstama su Freedmanu, ji palydėjo berniukus į atskirus kambarius, nunešė jiems po penkis žaislus ir paprašė atlikti piešimo testą. Paskui prieš vertindama kiekvieno berniuko testą pasakė, kad galima žaisti su kokiu tik nori žaislu. Žinoma, beveik visi kurį nors pasirinko. Įdomu tai, kad iš visų pasirinkusių žaislą berniukų net 77 procentai pasiėmė uždraustąjį robotą. Kai berniukai žinojo, kad mokslininkas negrįš jų nubausti, griežtas Freedmano grasinimas dabar, kitaip nei prieš šešias savaites, beveik nesuveikė.

Bet Freedmanas tuo dar nebaigė. Jis atliko bandymą su kita berniukų grupe. Jiems irgi buvo parodyta skirtingų žaislų ir pasakyta nežaisti su robotu, kol jis trumpai bus išėjęs, nes „žaisti su robotu negerai". Bet šįkart jis ne grasino, kad berniukas paklustų iš baimės, o tiesiog išėjo iš kambario ir stebėjo veidrodyje, ar tik liepus nežaisti berniukas paklus. To pakako. Kaip ir pirmu atveju, tik vienas iš dvidešimt dviejų berniukų palietė robotą, kol Freedmanas buvo išėjęs.

Skirtumas tarp dviejų grupių paaiškėjo po šešių savaičių, kai berniukai galėjo žaisti su žaislu nesant Freedmanui. Tie, kuriems nebuvo griežtai uždrausta žaisti su robotu, gavę leidimą žaisti bet kuriuo žaislu vengė liesti robotą, nors jis buvo pats patraukliausias iš visų penkių žaislų (kiti buvo pigus povandeninis laivas, vaikiška beisbolo pirštinė, vaikiškas šautuvas be šovinių ir žaislinis traktorius). Pasiūlius vieną iš penkių žaislų, vos 33 procentai berniukų pasirinko robotą.

Kažkas svarbaus nutiko abiem berniukų grupėms. Pirmąją grupę, kuriai Freedmanas griežtai pagrasino, kad elgsis pagal savo teiginį „žaisti su robotu negerai“, grasinimas veikė tik pradžioje, kai mokslininkas galėjo juos pagauti. Tačiau vėliau, kai jo nebebuvo šalia, nestebimi berniukai grasinimo nebepaisė. Buvo aišku: berniukai įsisąmonino ne tai, kad žaisti su robotu negerai, o tai, kad neprotinga žaisti su robotu, jei gali būti nubaustas.

Kitos grupės pokytis buvo vidinis, o ne išorinis. Freedmanas ir jiems paaiškino, kad su robotu žaisti negerai, tačiau niekuo nepagrasino, jei jie jam nepaklustų. Išaiškėjo du svarbūs rezultatai: pirma, užteko vien draudimo žaisti su robotu, kol jis buvo išėjęs; antra, berniukai patys prisiėmė asmeninę atsakomybę neliesti roboto, kol mokslininkas bus išėjęs. Jie nusprendė nežaisti su robotu, nes patys to nenori. Juk nebuvo pagrasinta jokiomis bausmėmis, tad nėra kaip kitaip paaiškinti jų elgesį. Todėl ir po keleto savaičių, kai mokslininko šalia nebuvo, jie vis tik nežaidė su robotu, nes įvyko vidinis pokytis – jie įtikėjo, kad patys nenori žaisti.[17]

Vaikus auginantys tėvai iš Freedmano atlikto tyrimo galėtų šio to pasimokyti. Įsivaizduokime porą, norinčią įteigti dukrai, jog meluoti negerai. Griežtas, aiškus grasinimas („meluoti blogai, mieloji, jei kada pagausiu, nupjausiu tau liežuvį“) gali gerai veikti, kol tėvai šalia ar kol mergaitė žino galinti būti pagauta.

Tačiau tai nepadės pasiekti svarbesnio tikslo – įtikinti ją, kad ji nenori meluoti, nes mano, jog tai negerai. Norint tai padaryti, reikėtų elgtis daug subtiliau. Svarbu pateikti priežastį, pakankamai svarią, kad paskatintų mergaitę daugeliu atvejų kalbėti tiesą, tačiau ne tokią, kurią ji suvoktų kaip savo teisumo priežastį. Tai sunku, nes kiekvienam vaikui ta priežastis gali būti skirtinga. Vieną gali paveikti paprastas prašymas („meluoti negerai, tad tikiuosi, kad tu nemeluosi"), o kitam reikia nurodyti rimtesnę priežastį („...jei meluosi, aš tavim nusivilsiu"), trečiam gal prireiks švelnaus įspėjimo („...galbūt man teks padaryti tai, ko nenoriu"). Išmintingi tėvai žino, kaip reikia kalbėti norint paveikti vaiką. Svarbiausia pateikti tokią priežastį, kuri iškart paskatintų pageidaujamą elgesį ir kartu leistų vaikui prisiimti už jį atsakomybę. Todėl kuo mažiau ta priežastis yra susijusi su išoriniu spaudimu, tuo geriau. Parinkti reikiamą priežastį tėvams yra sunki užduotis, tačiau ji atsiperka. Tai reiškia skirtumą tarp laikino paklusnumo ir ilgalaikio įsipareigojimo.

Jau kalbėjome apie dvi priežastis, kodėl įtakos darymo meistrai labai mėgsta kurti vidinius pokyčius sukeliančius įsipareigojimus. Pirma, tie pasikeitimai susiję ne tik su situacija, kuriai esant jie prasidėjo, bet ir su daug kitų panašių situacijų. Antra, to pasikeitimo padariniai ilgalaikiai, taigi kai atlikti tam tikrą veiksmą įtikintas žmogus pakeičia senąją savivoką į save kaip, sakykime, į pilietišką žmogų, tai jis gali būti pilietiškas ir esant daugeliui kitų aplinkybių, reikalaujančių jo sutikimo, ir bus linkęs elgtis pilietiškai tol, kol tokia savivoka pasikeis.

Vidinius pokyčius sukeliančiais įsipareigojimais mėgstama naudotis ir dėl dar vienos priežasties – įsipareigojimai patys save palaiko. Įtakos darymo meistrams nereikia dėti brangiai kainuojančių ir nuolatinių pastangų, kad sukeltų tuos pokyčius, – pakanka savo taikinį priversti pajusti spaudimą būti

nuosekliam. Pradėjęs laikyti save pilietišku žmogumi, asmuo automatiškai ima ir kitus dalykus suvokti kitaip, įtikina save, kad taip ir turi būti. Jis pradeda pastebėti su viešaisiais darbais susijusius faktus, kurių nepastebėdavo. Ima pritarti argumentams už viešuosius darbus, kurių anksčiau neklausydavo, ir šie jam skamba jau įtikinamiau. Taigi tas asmuo pradeda jausti poreikį būti nuoseklus, todėl įtikina save, kad elgtis pilietiškai reiškia elgtis teisingai. Svarbiausia tai, kad atsiranda vis naujų priežasčių pateisinti įsipareigojimą, todėl net jei pirminė priežastis, dėl kurios buvo pasielgta pilietiškai, nebeegzistuoja, naujosios kuo puikiausiai palaiko suvokimą, jog pasielgta teisingai.

Skrupulo neturintis įtakos darymo meistras iš to gali gerai pasipelnyti. Kadangi mūsų klojami nauji pamatai remia mūsų pasirinkimą, mumis pasinaudoti norintis asmuo gali paskatinti rinktis, o kai pasirinksime – panaikinti tą paskatą, nes žino, kad mūsų pasirinkimas laikysis ant naujų pamatų. Automobilių pardavėjai dažnai mėgina pasipelnyti iš šio vyksmo taikydami vadinamąjį žemai paleisto kamuolio metodą. Pirmą kartą su šia pardavimo taktika susidūriau „Chevrolet" salono darbuotojų mokymuose apsimetęs naujoku. Po savaitę trukusių pagrindinių mokymų man buvo leista stebėti, kaip dirba patyrę pardavėjai konsultantai. Viena iš jų taktikų, iškart patraukusių mano dėmesį, buvo žemai paleisto kamuolio metodas.

Kai kuriems pirkėjams pasiūloma įsigyti automobilį už labai gerą kainą, kartais net keturiais šimtais dolerių mažesnę nei konkurentų. Tačiau tas geras pasiūlymas netikras – pardavėjas neketina už tokią sumą parduoti automobilio. Jo vienintelis tikslas – priversti galimą pirkėją nuspręsti pirkti. Jam priėmus sprendimą pirkti, kiti pardavėjo veiksmai priverčia pirkėją įsipareigoti – jis turi užpildyti daug automobilio įsigijimo dokumentų, nustatomos sudėtingos mokėjimo sąlygos, kartais prieš perkant pasiūloma dieną pasivažinėti automobiliu, kad „imtu-

mėte jį jausti ir pasirodytumėte su juo savo rajone, darbe". Pardavėjas žino: pirkėjas automatiškai ras daug naujų priežasčių, pateisinančių ką tik priimtą sprendimą pirkti.

Tada nutinka dar vienas dalykas. Staiga paaiškėja, kad įvyko „klaida" – skaičiuodamas galutinę sumą pardavėjas pamiršo įskaityti oro kondicionieriaus kainą, ir jei pirkėjas nori, kad jis būtų, reikia sumokėti dar 100 dolerių. Kai kurie pardavėjai nenorėdami, kad būtų įtariami apgaudinėjimu, rasti klaidą leidžia finansuojančiam bankui. Kartais sandėris paskutinę minutę atšaukiamas, kai pardavėjas viską perskaičiuoja su savo viršininku ir šis pasako: „Mes prarasime pinigus." Automobilį galima pirkti tik primokėjus dar keturis šimtus dolerių, o tokia suma, palyginti su keleto šimtų tūkstančių sandėriu, atrodo visai nedidelė, be to, pardavėjas paaiškina, jog tokia yra ir jų konkurentų nustatyta kaina, be to: „Juk tai mašina, kurią jūs išsirinkote, ar ne?" Kita, dar klastingesnė žemai paleisto kamuolio metodo išraiška – kai pardavėjas pasisiūlo už didelę kainą nupirkti naudotą pirkėjo automobilį. Šis pamano, kad jam tai labai naudinga, nes gaus pinigų naujam automobiliui pirkti, ir sutinka. Vėliau, prieš pasirašant sutartį, parduotuvės vadovas pareiškia, kad pardavėjas neteisingai apskaičiavo to naudoto automobilio vertę – ji turi būti 400 dolerių mažesnė. Pirkėjas, manydamas, jog vadovas teisus, sutinka su juo ir net pasijunta kaltas, kad norėjo pasinaudoti įvykusia klaida. Sykį girdėjau, kaip viena moteris atsiprašė pardavėjo, kai šis prieš ją panaudojo tyčinio nuvertinimo metodą, ji pasirašė naujo automobilio pirkimo sutartį, pagal kurią reikės mokėti nemažus komisinius. Pardavėjas suvaidino įskaudintą ir išspaudė atlaidžią šypseną.

Kad ir kokia žemai paleisto kamuolio metodo atmaina taikoma, įvykių seka visada tokia pat: pirmiausia pateikiamas pelningas pasiūlymas, skatinantis pirkti, o paskui, kai apsisprendus jau ruošiamasi įforminti pirkimą, pradinė pirkėjui

naudinga kaina mikliai pakeičiama. Atrodo neįtikėtina, kad po šito pirkėjas dar norėtų pirkti automobilį, tačiau metodas veiksmingas – žinoma, ne visais atvejais, bet pakankamai dažnai, todėl taikomas daugelyje automobilių salonų. Automobilių pardavėjai suprato, kad asmeninis įsipareigojimas pats susikuria naujų pateisinimų pamatą. Dažnai jų būna tiek daug, kad kai pardavėjas pareiškia, jog pirminės pirkimo sutarties sąlygos nebegalioja, pirkėjas vis tiek įsigyja prekę. Nuostolį kompensuoja daugybė kitų priežasčių, kurios pirkėją guodžia ir net gerokai pakelia nuotaiką. Jam nė nedingteli, kad jei jis nebūtų priėmęs sprendimo pirkti, tų papildomų priežasčių nebūtų buvę.[18]

Įdomu tai, kad pasitelkus žemai paleisto kamuolio metodą galima taip paveikti pirkėją, kad šis jaustųsi patenkintas prastu savo pasirinkimu. Šį metodą ypač mėgsta tie, kurie nieko gero negali pasiūlyti. Jie tyčia pateikia pigių pasiūlymų. Štai mano kaimynas Timas – didelis žemai paleisto kamuolio metodo mėgėjas. Tai tas pats, kuris, prižadėjęs buvusiai merginai Sarai pasikeisti, įtikino ją atšaukti greit turėjusias įvykti vestuves ir grįžti pas jį. Priėmusi tą sprendimą Sara tapo dar labiau atsidavusi Timui, nors šis ir netesėjo pažadų. Tai ji aiškina tuo, kad pamatė Timą turint daug gerų savybių, kurių seniau nepastebėjo.

Tačiau iš tiesų Sara nepajėgė pasipriešinti žemai paleisto kamuolio metodui. Kaip automobilių pirkėjai neatsispirdavo siūlymams „atiduoti, o vėliau pasiimti“, taip ir Sara nesugebėjo atsispirti Timui. Kai jiedu vėl apsigyveno kartu, Timas nepasikeitė. Bet Saros pastebėtos (ar įsivaizduojamos) gerosios jo savybės, kurių ji seniau neįžvelgė, jai atrodė tikros, todėl ji buvo patenkinta jųdviejų santykiais, nors anksčiau jie neatrodė priimtini. Atsirado priežastis grįžti pas Timą, ir nors logiškai mąstant šis sprendimas nebuvo geras, Sara, rodos, dėl jo nesi-

gaili. Niekada nesu jai pasakojęs apie žemai paleisto kamuolio metodą, bet ne todėl, kad manyčiau, jog jai bus geriau, jei nieko nežinos – juk dažniausiai daugiau informacijos yra geriau nei mažiau. Tiesiog žinau: jei ištarsiu bent žodį, ji turbūt ims manęs nekęsti.

Visos įtakos priemonės, apie kurias kalbama šioje knygoje, gali būti panaudotos tiek geriems, tiek blogiems tikslams, tai priklauso nuo jas pasitelkusio žmogaus motyvo. Todėl neturėtų stebinti, kad šis metodas pasitelkiamas ne tik norint parduoti automobilį ar susigrąžinti partnerį, bet ir atliekant visuomenei naudingus darbus. Pavyzdžiui, vienas Ajovos valstijoje atliktas tyrimų projektas atskleidė, kaip žemai paleisto kamuolio metodas gali paskatinti namų savininkus tausoti energiją.[19] Projektas, vadovaujamas dr. Michaelo Pallako, buvo pradėtas žiemą: žurnalistas susisiekė su namus dujomis šildančiais žmonėmis, davė jiems keletą patarimų, kaip taupyti energiją, ir paprašė pasistengti taip ir toliau daryti. Visi namų savininkai sutiko, tačiau peržiūrėjus jų sąskaitas už komunalines paslaugas praėjus mėnesiui, o paskui – žiemos pabaigoje, paaiškėjo, kad niekas nieko netaupė. Tie, kurie pasižadėjo taupyti dujas, sunaudojo jų tiek pat, kiek ir kaimynai, pas kuriuos žurnalistas nebuvo užsukęs. Kad žmonės pakeistų savo įpročius, vien gerų ketinimų ir patarimų, kaip taupyti energiją, nepakako.

Dar prieš projekto pradžią Pallakui ir jo tyrinėtojų komandai buvo aišku: kad žmonės pakeistų energijos vartojimo įpročius, reikia kai ko daugiau. Tad su panašia tiriamųjų grupe iš Ajovos jie pamėgino bendrauti kiek kitaip. Šiems žmonėms buvo duota ne tik patarimų, kaip taupyti energiją, ir paprašyta jų tai daryti, bet ir galimybė išgarsėti: tie, kurie taupys, vietos laikraščiuose bus paminėti kaip pilietiški, linkę tausoti energiją gyventojai. Tai suveikė labai greit: jau po mėnesio, kai komu-

nalinių paslaugų įmonės patikrino skaitiklius, kiekvienas namo savininkas buvo suvartojęs maždaug 422 kubiniais metrais mažiau dujų. Pažadas išspausdinti jų vardus laikraštyje paskatino juos taupyti visą mėnesį.

Po kurio laiko pirminės priežasties, dėl kurios žmonės sutiko taupyti dujas, nebeliko: visos šeimos, kurių pavardes pažadėta išspausdinti laikraštyje, gavo laiškus, kad to nebus.

Baigiantis žiemai, tyrinėtojai patikrino, kaip laiškų gavimas paveikė dujų suvartojimo rodmenis. Ar jie vėl nustojo taupyti, kai nebeliko galimybės būti paminėtiems laikraštyje? Beveik ne. Per du paskutinius žiemos mėnesius jie sutaupė daugiau energijos nei per pirmąjį, kai tikėjosi būsią viešai pagerbti! Viską pavertus skaičiais, pirmą mėnesį jie sutaupė 12,2 procento dujų, nes tikėjosi laikraštyje perskaityti savo vardą. Bet kai atėjo laiškas, kuriame buvo pranešta, kad to nebus, žmonės negrįžo prie senų įpročių, o per du mėnesius sutaupė dar daugiau – 15,5 procento.

Nors dėl tokių dalykų niekad negalime būti visiškai tikri, viena tokio atkaklaus elgesio priežasčių labai aiški. Pažadas šiems žmonėms jų pavardes paviešinti laikraštyje susijęs su žemai paleisto kamuolio metodu, taip išgautas įsipareigojimas taupyti dujas. Tas įsipareigojimas paskatino tam tikrus jį palaikančius veiksmus: namų savininkai išsiugdė naujus energijos vartojimo įpročius, ėmė smagiai jaustis darydami ką nors, kas naudinga visuomenei, pradėjo įtikinėti save, jog būtina mažinti Amerikos priklausomybę nuo perkamų iš užsienio dujų, ėmė vertinti mažesnes sąskaitas už dujas, pradėjo didžiuotis, kad sugeba šio to atsisakyti, o svarbiausia – ėmė laikyti save linkusiais taupyti energiją žmonėmis. Žinant visas šias priežastis, skatinančias vartoti mažiau energijos, nenuostabu, jog įsipareigojimas išliko net pašalinus pirminę priežastį – galimybę savo pavardes perskaityti laikraštyje.

Tačiau keista, kad nebelikus tos galimybės žmonės ne tik išlaikė išsiugdytą naują įprotį taupyti dujas, bet ir ėmė dar labiau taupyti. Tai galima aiškinti įvairiai, o aš pateiksiu labiausiai tikėtiną to priežastį. Tam tikra prasme galimybė būti paminėtiems laikraštyje trukdė žmonėms visiškai įsipareigoti taupyti dujas. Tai buvo vienintelė išorinė priežastis, dėl to neleido namų savininkams manyti, neva jie taupo dujas, nes patys to nori. Tad atėjus laiškui nebeliko vienintelės kliūties, trukdžiusios žmonėms save laikyti tokiais, kuriems rūpi aktualios problemos ir energijos taupymas. Toks besąlygiškas, naujas savęs suvokimas paskatino juos dar labiau taupyti dujas. Gal tai tiesa, o gal ir ne, tačiau dar vienas Pallako eksperimentas įrodo, jog žemai paleisto kamuolio metodo taikymo sėkmė nėra atsitiktinė.

Eksperimentas buvo atliktas vasarą su Ajovos valstijos gyventojais, vėsinančiais namus oro kondicionieriais. Tie, kuriems buvo pažadėta jų pavardes paminėti laikraštyje, liepą sumažino elektros sąnaudas 27,8 procento, palyginti su tais, kuriems nieko nepažadėta ar su kuriais visai nesusisiekta. Liepos pabaigoje, kai sulaukė laiško, kad jų pavardės nebus viešinamos, jie, užuot grįžę prie senų įpročių, rugpjūtį suvartojo net 41,6 procento mažiau elektros. Kaip ir Sara, jie atrodė labiau įsipareigoję taupyti esant pirminei priežasčiai ir dar labiau linkę taupyti, kai tos priežasties nebeliko.

KAIP PASAKYTI „NE“

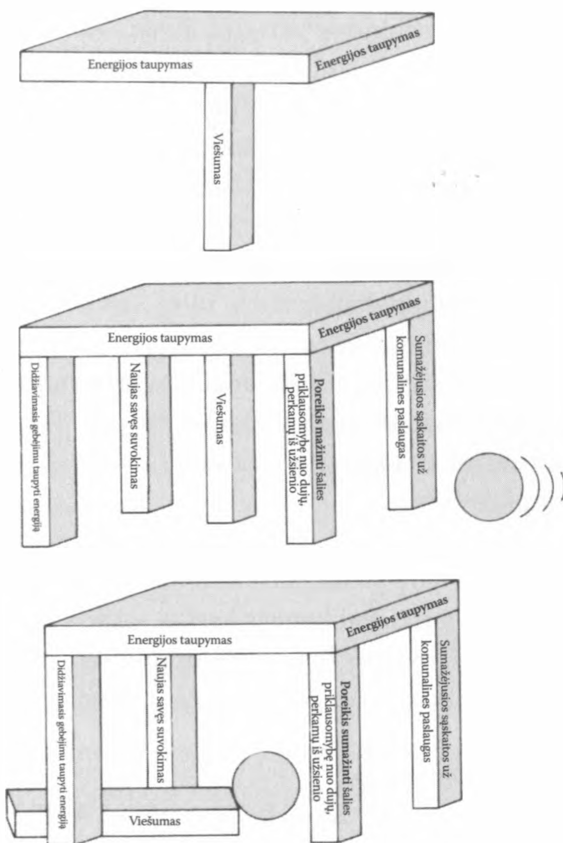
„Nuoseklumas yra siaurų protų piktoji dvasia“, – ši ar panaši frazė dažnai priskiriama Ralphui Waldo Emersonui. Bet tai skamba keistai – juk pagalvojus pasidaro aišku, kad yra priešingai, nei pasakė rašytojas: nuoseklumas – loginio mąstymo ir intelektualumo ženklas, o juo nepasižymintys žmonės laikomi

išdrikais ir ribotais. Tad ką toks didis mąstytojas kaip Emersonas norėjo pasakyti nuoseklumą priskirdamas prie bruožų, būdingų siaurapročiams? Man pasidarė įdomu, tad atsiverčiau jo esė „Pasitikėjimas savimi" (*Self-Reliance*), iš kurios paimta ta frazė, ir tapo aišku, jog kaltas ne Emersonas, o jo frazės iškraipymas. Iš tiesų jis parašė taip: „Per didelis nuoseklumas yra siaurų protų piktoji dvasia." Dėl nežinomos priežasties metams bėgant originali frazė buvo iškraipyta ir pakeista kita, turinčia nelogišką prasmę."[20]

Tačiau nevalia užmiršti šios prasmės, nes tai vienintelis būdas apsiginti nuo įtakos ginklų – įsipareigojimo ir nuoseklumo principų. Nors nuoseklumas šiaip jau yra gerai ir net gyvybiškai svarbu, yra ir kvailų, pernelyg griežtų vengtinų jo aspektų. Žmonės linkę automatiškai ir nemąstydami tapti nuoseklūs – tai ir norėjo pasakyti Emersonas. Turime išvengti šio polinkio, nes jis leidžia mumis manipuliuoti tiems, kurie naudojasi mechaniška įsipareigojimo ir nuoseklumo seka ir tuo siekia naudos.

Tačiau automatiškas nuoseklumas yra naudingas, nes leidžia mums daugeliu atvejų elgtis praktiškai ir tinkamai, todėl negalime tiesiog imti ir atsisakyti jo. Tai padarius, pasekmės būtų baisios. Jeigu, užuot nuolat elgęsi pagal jau priimtus sprendimus ir atliktus veiksmus, stabčiotume ir galvotume apie kiekvieną veiksmą prieš jį atlikdami, niekad neturėtume laiko svarbiems darbams. Net pavojingas, absoliučiai mechaniškas nuoseklumas mums reikalingas. Vienintelis būdas išspręsti šią dilemą – žinoti, kada nuoseklumas gali privesti prie netikusio pasirinkimo. Yra dviejų rūšių įspėjamieji signalai, kurių kiekvienas užregistruojamas skirtingose mūsų kūno dalyse.

Pirmos rūšies signalus lengva atpažinti. Jie sukirba paširdžiuose suvokus, kad įklimpome – pajuntame, jog nenorime



3.2 PAV.

„Žemai paleistas kamuolys“ ilgam

Ši energijos suvartojimo Ajovoje tyrimo schema parodo, kaip pirminis pažadas – taupyti energiją – paremtas viešumu (viršuje). Tačiau netrukus iš šio pasižadėjimo išaugusios naujos atramos leido tyrinėtojams žemai paleisti kamuolį (viduryje). Rezultatas – nuolatinis energijos taupymas, turintis savas atramas, kai pirminė atrama – viešumas – nugriuvo (apačioje).

(MARIOS PICARDI PIEŠINYS; AUTORINĖS TEISĖS PRIKLAUSO ROBERTUI B. CIALDINI.)

išpildyti prašymo. Man taip yra nutikę šimtus kartų. Papasakosiu labiausiai atmintyje įstrigusį atvejį. Vieną vasaros vakarą, gerokai prieš man ėmus studijuoti įtakos ginklus, išgirdau skambutį į duris, atidariau jas ir pamačiau gražią jauną moterį. Ji mūvėjo šortus ir vilkėjo viršutinę maudymosi kostiumėlio dalį, rankose laikė aplanką. Moteris paprašė manęs dalyvauti apklausoje. Norėdamas padaryti gerą įspūdį, sutikau ir, prisipažįstu, perdėjau atsakymus norėdamas pasirodyti kuo geriau. Pateikiu mudviejų pokalbį:

MOTERIS: Sveiki, aš atlieku apklausą apie miesto gyventojų laisvalaikio leidimo ne namie formas. Tad gal sutiktumėte atsakyti į keletą klausimų?
AŠ: Prašom užeiti.
MOTERIS: Ačiū. Aš tik atsisėsiu ir pradėsim. Taigi, kiek kartų per savaitę pietaujate viešojo maitinimo įstaigose?
AŠ: Maždaug tris, gal keturis kartus – kada tik galiu. Labai mėgstu lankytis geruose restoranuose.
MOTERIS: Smagu. Ar prie patiekalų dažniausiai užsisakote vyno?
AŠ: Tik užsienietiško.
MOTERIS: Supratau. Kaip dėl kino filmų? Ar dažnai einate į kiną?
AŠ: Į kiną? Man niekad negana gerų filmų. Man ypač patinka intelektualūs filmai su subtitrais ekrano apačioje. O jūs? Ar mėgstate žiūrėti filmus?
MOTERIS: Hmm... taip, mėgstu. Na, bet grįžkime prie apklausos. Ar dažnai vaikštote į koncertus?
AŠ: Taip. Daugiausia į simfoninius, bet mėgstu ir gerus popmuzikos atlikėjus.
MOTERIS (*greitai užrašinėdama*): Puiku! Dar vienas klausimas. Ar nusiperkate bilietus į teatro ir baleto trupių pasirodymus, kai šios atvyksta į miestą?

AŠ: Ak, baletas – judesiai, gracija, pozicijos – dievinu šią meno rūšį. Pažymėkite, kad baletą aš dievinu. Nueinu į spektaklį, kada tik pasitaiko proga.
MOTERIS: Gerai. Luktelkit minutėlę, kol susumuosiu apklausos rezultatus, pone Cialdini.
AŠ: Aš esu daktaras Cialdini. Tačiau tai skamba taip formaliai... kodėl jums nevadinus manęs Bobu?
MOTERIS: Gerai, Bobai. Remdamasi jūsų man ką tik suteikta informacija, galiu džiaugsmingai pareikšti, kad įstojęs į „Clubamericą" per metus galėtumėte sutaupyti 1200 dolerių! Nedidelis narystės mokestis jums leis gauti nuolaidas į daugelį renginių, kuriuos išvardijote. Tikriausiai toks aktyvus žmogus kaip jūs norės pasinaudoti mūsų kompanijos siūloma galimybe nemažai sutaupyti.
AŠ (*lyg į spąstus patekusi žiurkė*): Na... aš... ech... aš... ech... manau, kad taip.

Prisimenu, kaip man nudiegė paširdžiuose, kai išmekenau sutikimą. Tai buvo aiškus ženklas smegenims: „Na ką, įkliuvai!" Tačiau nežinojau, kaip išsisukti – įklimpau per savo žodžius. Norint atmesti tos moters prašymą, būtų tekę susidurti su vienu iš dviejų nemalonių dalykų: jei būčiau pareiškęs, kad iš tiesų nemėgstu tokio aktyvaus laisvalaikio, kaip sakiau, būčiau buvęs melagis, o tiesiog atsisakydamas narystės klube – kvailys, nes nenoriu sutaupyti 1200 dolerių. Taigi nusipirkau tą narystę, nors ir suvokiau, jog moteris sugudravo taip, kad mane įklampintų mano noras elgtis nuosekliai pagal tai, ką jai pasakiau.

Dabar man taip nebenutinka, nes visad paklūstu iš pilvo sklindantiems signalams. Be to, radau būdą pasipriešinti žmonėms, kurie mėgina manimi pasinaudoti pasitelkę nuoseklumo principą, – rėžiu tiesą į akis. Tai puikiai veikia. Dažniausiai tie

žmonės nesupranta, kas man darosi, sutrinka ir palieka mane ramybėje. Manau, kad kai imu aiškinti, jog Ralphas Waldo Emersonas rašė ne apie nuoseklumą apskritai, o apie per didelį nuoseklumą, žmonės mane palaiko pamišėliu. Paminėjus „proto piktąsias dvasias“, dažniausiai mėgina atsargiai pasitraukti, o kai prieinu prie *click-whirr* principo, susijusio su įsipareigojimu ir nuoseklumu, jau būna dingę. Žinoma, retkarčiais jie suvokia, jog perpratau jų gudrybes. Man tai visad labai akivaizdu. Tie žmonės sutrinka, paskui greit sugalvoja kokią priežastį išeiti ir pasuka prie durų.

Ši taktika – geriausia gynyba, atremianti jų puolimą. Kai tik paširdžiuose pajuntu, jog būsiu nevykėlis, jei tik dėl poreikio būti nuosekliam išpildysiu gudraus prašytojo prašymą ir būsiu priverstas įsipareigoti, perduodu estafetę tam prašytojui. Aš nesistengiu paneigti nuoseklumo svarbos, tik pažymiu – būti pernelyg nuosekliam yra nesąmonė. Nesvarbu, ar prašytojas kaltai nudūlina šalin, ar sutrikęs atsitraukia, lieku patenkintas. Aš laimėjau, o tas, kuris siekė manimi pasinaudoti, pralošė.

Kartais pagalvoju, kas būtų, jei ta graži jauna moteris, prieš daug metų įpiršusi man narystę klube, ateitų dabar. Ją pergudraučiau. Visas mūsų pokalbis būtų lygiai toks pat, išskyrus pabaigą:

MOTERIS: Nedidelis narystės mokestis leis jums gauti nuolaidų lankantis daugelyje renginių, kuriuos išvardijote. Tikriausiai toks aktyvus žmogus kaip jūs norės pasinaudoti mūsų kompanijos siūloma galimybe nemažai sutaupyti.

AŠ (*su dideliu pasitikėjimu savimi*): Tikrai ne. Matote, aš supratau, ko jūs siekiate. Jūs tik apsimetate atliekanti apklausą, o iš tikrųjų norite sužinoti, kaip dažnai žmonės lankosi viešose vietose bei renginiuose, beje, tokiais

atvejais jie dažnai būna linkę išpūsti faktus. Taip pat suprantu, kad jūsų darbdavys jus nusamdė dėl dailios išvaizdos ir liepė darbe vilkėti drabužius, vos dengiančius jūsų stangrų kūną, nes graži, menkai apsirengusi jauna moteris dažniausiai sugeba priversti vyrus girtis, kokie jie šiuolaikiški, kad padarytų jai įspūdį. Aš nenoriu tapti jūsų klubo nariu dėl to, ką Emersonas yra pasakęs apie per didelį nuoseklumą ir protų piktąsias dvasias.

MOTERIS (*kvailai spoksodama*): Ką?

AŠ: Klausykit, tai, ką aš pasakiau per jūsų tariamą apklausą, nesvarbu. Atsisakau būti įtrauktas į mechanišką įsipareigojimo ir nuoseklumo seką visada, kai man tai nenaudinga. *Click-whirr* man nedaro jokio poveikio.

MOTERIS: Ką?

AŠ: Gerai, tuoj paaiškinsiu. 1) Būčiau kvailas, jei išleisčiau pinigus tam, ko nenoriu. 2) Man pilvas signalizuoja, kad aš nenoriu tapti klubo nariu. 3) Todėl jei vis dar manote, kad pirksiu narystę, tikriausiai tikite ir Dantukų Fėja. Žinoma, toks gudrus žmogus kaip jūs turėtų pajėgti tą suvokti.

MOTERIS (*lyg į spąstus patekusi graži žiurkė)*: Na... aš... ech... aš... ech... manau, kad taip.

Pilvas nėra labai nuovokus ar jautrus. Tik tada, kai akivaizdu, jog tuoj būsime apgauti, ši informacija užregistruojama ir pilvas siunčia signalą. O kai neaišku, mausto mus ar ne, pilvas gali nepranešti. Tokiais atvejais norint išsiaiškinti, kas negerai, turime atkreipti dėmesį į kitus dalykus. Čia puikiai dera mano kaimynės Saros istorija. Atšaukdama savo vestuves, ji įsipareigojo Timui. Tas įsipareigojimas pats save palaiko, tad Sara, nors pirminių priežasčių, dėl kurių įsipareigojo, nebėra, vis tiek jaučiasi gerai. Naujomis priežastimis ji pateisino savo elgesį, todėl

tebedraugauja su Timu. Nesunku suprasti, kodėl Sarai nesugėlė pilvo atsidūrus tokioje situacijoje. Pilvas mus perspėja tik tada, kai darome tai, kas, mūsų manymu, gali mums pakenkti. Sara taip nemano. Jai atrodo, jog ji pasirinko teisingai ir elgiasi nuosekliai pagal tą pasirinkimą.

Tačiau (jei, žinoma, neklystu) kažkuri Saros kūno dalis „suvokia", jog jos pasirinkimas klaidingas ir dabartiniai santykiai yra per didelio nuoseklumo pasekmė. Kuri tai kūno dalis, neaišku. Tačiau mūsų kalba davusi jai vardą – „kas giliai širdyje". Tai vieta, kuri negali mūsų apkvailinti. Vieta, į kurią neprasiskverbia racionalūs mūsų paaiškinimai, pateisinimai. Sara irgi žino toje vietoje slypinčią tiesą, nors šiuo metu ji negali aiškiai jos girdėti per triukšmą ir trukdžius, keliamus to, kuo paremtas jos įsipareigojimas.

Jei Sara iš tiesų suklydo pasirinkdama Timą, kiek laiko ji galės gyventi aiškiai to nesuvokdama, negaudama „širdies smūgio"? Nežinia. Tik aišku viena: metams bėgant, galimybių rasti ką nors geresnį nei Timas mažėja, tad jai reikėtų paskubėti nuspręsti, santykiai su Timu klaida ar ne.

Žinoma, lengva pasakyti, sunku padaryti. Sara turi atsakyti į itin sudėtingą klausimą: „Jei galėčiau atsukti laiką, tai ar žinodama tą, ką žinau dabar, būčiau pasirinkusi taip pat?" Problemą slepia žodžiai „žinodama tą, ką žinau dabar". Ką ji dabar, šiuo metu, žino apie Timą? Kokia dalis to, ką ji apie jį mano, yra desperatiško noro pateisinti savo įsipareigojimą padarinys? Ji tvirtina, kad kai grįžo pas jį, jis daug labiau ja rūpinasi, stengiasi liautis be saiko girtavęs, puikiai išmoko kepti omletus ir taip toliau, nors paragavęs jo keptų omletų tuo suabejojau. Tačiau svarbiausias dalykas yra tai, ar ji visu tuo tiki ne tik logiškai – mes galime imtis tokių triukų, – bet ir giliai širdyje.

Ne itin daug yra būdų, kuriais Sara galėtų išsiaiškinti, kiek teigiamų Timui jausmų yra tikri, o kiek nulemti per didelio

nuoseklumo. Psichologai yra nustatę, kad kokį nors jausmą galime suvokti per sekundės dalį.[21] Manau, giliai širdyje atsiradęs signalas yra grynas, paprastas jausmas. Todėl išlavinus savo dėmesį tereikėtų tą jausmą pagauti prieš suveikiant pažintiniams organams. Taigi jei Sara būtų tokia ir užduotų sau svarbiausią klausimą: „Ar būčiau pasirinkusi taip pat?“, ji žinotų, jog turi laukti pirmo jausmo ir juo pasikliauti. Tikriausiai tai būtų iš širdies gelmių kylantis signalas, likęs neiškraipytas prieš pat kylant iliuzijoms, kuriomis ji galėtų save apgaudinėti.[22]

Aš ir pats pasitelkiu tokias priemones vos pajutęs, kad galiu įsipainioti dėl per didelio nuoseklumo. Pavyzdžiui, sykį, stabtelėjęs savitarnos degalinėje, pamačiau skelbimą, reklamuojantį porą centų pigesnius degalus nei kitose degalinėse. Tačiau paėmęs į rankas kuro pistoletą pamačiau, jog kaina ekrane yra dviem centais didesnė nei reklamoje. Kai apie kainų skirtumą pranešiau pro šalį ėjusiam degalinės darbuotojui, jis, kaip paaiškėjo, savininkas, neįtikinamai sumurmėjo, jog kainos pasikeitė prieš keletą dienų, bet nebuvo laiko atnaujinti informaciją ekrane. Turėjau nutarti, ką daryti. Į galvą atėjo kelios priežastys, kodėl turėčiau neišvažiuoti neįsipylęs degalų: „Man labai reikia benzino“; „šis siurblys dabar laisvas, o aš turiu skubėti“; „prisiminiau, kad mano automobilis veikia geriau, varomas šio gamintojo benzino“.

Man reikėjo nuspręsti, ar tos priežastys tikros, ar jomis tik mėginu pateisinti, kodėl neišvažiuoju iš degalinės. Tad uždaviau sau esminį klausimą: „Jei galėčiau atsukti laiką, tai ar žinodamas tikrą benzino kainą pasirinkčiau taip pat?“ Sutelkus dėmesį į tai, ką pajutau pirmiausia, atsakymas buvo aiškus ir kategoriškas. Būčiau pravažiavęs pro šalį, net nemažinęs greičio. Žinojau, jog būčiau ten sustojęs tik dėl mažesnės kainos. Ne priežastys nulėmė mano sprendimą, o sprendimas – priežastis.

Tai padarius, reikia priimti dar vieną sprendimą. Kadangi jau buvau ten ir laikiau kuro kolonėlės pistoletą, ar ne geriau būtų buvę vis dėlto įsipilti benzino, nei patirti nepatogumą keliaujant kur kitur ir mokant tokią pačią kainą? Laimei, priėjo savininkas ir padėjo man apsispręsti. Jis paklausė, kodėl stoviu ir nieko nedarau. Kai atsakiau, jog man nepatinka kainų neatitikimas, savininkas piktai suniurzgė: „Klausyk, bičiuli, niekas man neaiškins, kaip turi dirbti degalinė. Jei manai, kad tave apgaudinėju, tuoj pat grąžink pistoletą į vietą ir nešdinkis." Jau žinojau, jog jis mane apgavo, ir džiaugiausi galįs pasielgti nuosekliai pagal savo įsitikinimus ir jo norus. Padėjau pistoletą... ir pasukau link artimiausio išvažiavimo. Kartais tikrai džiaugiuosi, kad esu nuoseklus.

SKAITYTOJOS LAIŠKAS
Moteris iš Oregono valstijos Portlando miesto

„Kai ėjau per Portlando centrą į dalykinius pietus, mane draugiškai šypsodamasis sustabdė jaunas, patrauklus vyras ir metė nuginkluojančią frazę: „Atsiprašau, dalyvauju konkurse, kurį laimėti man padėtų tokia daili moteris kaip jūs." Šiuos žodžius priėmiau skeptiškai, nes juk pilna gerokai patrauklesnių nei aš moterų, tačiau tas vyras mane priveikė, ir man buvo smalsu sužinoti, ko jis nori. Jis pasakė, kad gaus tuo daugiau taškų, kuo daugiau nepažįstamų moterų jį pabučiuos. Dabar manau, jog aš, šaltakraujė moteris, šiaip jau nebūčiau vėlusis į tą nesąmonę, bet vyras buvo gana atkaklus, o aš jau beveik vėlavau į susitikimą, todėl pamaniau: „Velniai nematė, pabučiuosiu ir dingsiu." Tad pasielgiau visiškai priešingai, nei man diktavo sveikas protas, – pačiame Portlando centre pakštelėjau į skruostą visiškai nepažįstamam vyrui!

Maniau, tuo viskas ir baigsis, bet tai buvo tik pradžia. Pabučiuotas jis pareiškė: „Jūs puikiai bučiuojate, tačiau konkursas, kuriame aš dalyvauju, iš tiesų yra žurnalo prenumeratų pardavinėjimas. Jūs, regis, aktyvus žmogus. Gal jus domina kuris nors iš šių žurnalų?" Tai išgirdusi, turėjau šerti jam antausį ir nueiti, bet kadangi sutikau patenkinti pirmą prašymą, pajutau poreikį būti nuosekli ir išpildžiau antrąjį. Taip, pati negaliu tuo patikėti, bet užsiprenumeravau žurnalą SKI, kurį tik retkarčiais paskaitau ir niekad nė mintis nešovė jį užsiprenumeruoti. Sumokėjau tam vyrui penkių dolerių pradinį prenumeratos mokestį ir kiek įkabindama nulėkiau nusivylusi tuo, ką padariau, ir nesuprasdama, kodėl.

Nors apie tai pagalvojusi vis dar pasijuntu nesmagiai, perskaičiusi knygą ir prisiminusi tą nemalonų nutikimą, supratau, kas tada nutiko. Žmonės, prisiėmę mažesnį įsipareigojimą (mano atveju – sutikau jį pabučiuoti), susigalvoja priežastį tam įsipareigojimui pateisinti ir toliau sutinka įsipareigoti. Aš patenkinau antrąjį prašymą, nes jis nuosekliai derėjo su mano pirminiu veiksmu. Jei būčiau klausiusi, ką man „sako pilvas", būčiau išvengusi didžiulio pažeminimo."

Norėdamas gauti bučkį, prekybos agentas nuoseklumo principą taikė dvejopai. Pirma, kai jis paprašė moters padėti jam laimėti konkursą, ši viešai prisiėmė įsipareigojimą tai padaryti jį pabučiuodama. Antra, jei moteriai vyras patinka tiek, kad ji sutiktų jį pabučiuoti, jai bus malonu ir jam padėti.

4 skyrius

SOCIALINIS ĮRODYMAS

Tiesa – tai mes

Ten, kur visi galvoja panašiai, niekas per daug negalvoja.

WALTER LIPPMANN

NEŽINAU NĖ VIENO, KURIAM PATIKTŲ UŽKADRINIS ŽIŪROVŲ juokas. Tiesą pasakius, kai to paklausiau per vieną dieną į mano kabinetą atėjusius žmones – keletą studentų, du telefonų tinklų technikus, profesorių ir sargą, – visi atsakė neigiamai. Labiausiai jie peikė televiziją su jos visur kišamu juoko įrašu ir dirbtinai išpūstu linksmumu, užkadrinio juoko tiesiog negalėjo pakęsti, sakė, kad jis kvailas, apsimestinis ir neabejotinai surežisuotas. Galiu lažintis, kad šių kelių žmonių nuomonė aiškiai atspindi tai, ką apie užkadrinį juoką mano didžioji dalis amerikiečių.

Tačiau kodėl televizijų generaliniai direktoriai taip dažnai paleidžia užkadrinį juoką? Jie eina tokias aukštas pareigas ir gauna dideles algas už tai, kad žino, kaip duoti žiūrovams, ko šie nori. Bet tą erzinantį užkadrinį juoką jie naudoja nepaisydami net garsiausių menininkų nuomonės. Pripažinti režisieriai,

rašytojai, aktoriai dažnai reikalauja nenaudoti užkadrinio juoko projektuose, kuriuose dalyvauja. Išsireikalauja ne visada, bet ir pavykus dažniausiai neapsieinama be rimto konflikto.

Tad kodėl užkadrinis juokas toks svarbus televizijų generaliniams direktoriams? Kodėl šie gudrūs ir patyrę verslininkai naudoja tai, kas nepriimtina auditorijai ir ką talentingi menininkai laiko asmeniniu įžeidimu? Atsakymas į šį klausimą paprastas ir tuo pat metu intriguojantis: direktoriai žino, ką šia tema kalba mokslas. Eksperimentai atskleidė, jog užkadrinis juokas skatina auditoriją juoktis ilgiau ir dažniau tada, kai pateikiamas juokingas turinys, ir padaro tą turinį juokingesnį. Be to, kai kurių tyrimų rezultatai rodo, kad užkadrinis juokas ypač „pagerina“ nevykusius pokštus.[1]

Tai žinant yra aišku, kodėl televizijų generalinių direktoriai taip elgiasi. Užkadrinis juokas komedijose užtikrina, kad programa žiūrovams bus juokinga ir šie ją įvertins, net jei ji prastos kokybės. Tad ar stebina, jog per televiziją rodomos bevertės situacinės komedijos „prisotintos“ užkadrinio juoko? Generaliniai direktoriai puikiai supranta, ką daro.

Nors dabar jau atskleista paslaptis, kodėl užkadrinis juokas taip dažnai naudojamas, lieka neatsakyta į dar vieną kur kas labiau gluminantį klausimą, kodėl tas juokas mus taip veikia. Keistai atrodo ne generaliniai direktoriai, kurie elgiasi logiškai ir taip, kaip jiems naudinga, o žiūrovai – jūs ir aš. Kodėl žiūrėdami komediją juokiamės labiau, kai išgirstame užkadrinį juoką? Ir kodėl menkavertės komedijos mums tuomet juokingesnės? Televizijų direktoriai tikrai nemėgina mūsų kvailinti – juk visi žmonės jaučia, kada juokas dirbtinis. Jis toks nenatūralus, toks aiškiai apsimestinis, kad jo niekas negalėtų supainioti su nuoširdžiu juoku. Mes puikiai žinome, jog užkadrinis juokas pasigirdo visai ne dėl suskelto gero juokelio, kad tai ne audi-

torija juokiasi, o girdisi techniko sumontuotas įrašas. Tačiau tokia akivaizdi klastotė mus vis tiek veikia!

Kad sužinotume, kodėl mus taip smarkiai veikia užkadrinis juokas, pirma turime suvokti dar vieno galingo įtakos ginklo – socialinio įrodymo – esmę. Kas tinkama ir kas ne, mes, pasak šio principo, sprendžiame iš to, ką kiti žmonės mano esant teisinga. Ypač dažnai šis principas padeda nuspręsti, koks elgesys yra tinkamas. Tinkamą elgesį konkrečiomis aplinkybėmis mums diktuoja aplinkiniai. Ką kino teatre daryti su tuščia spragėsių dėžute, kokiu greičiu važiuoti tam tikra kelio juosta, kaip per kviestinę vakarienę valgyti vištieną – atsakymai į šiuos klausimus daugiausia priklauso nuo to, kaip elgiasi mus supantys žmonės.

Polinkis konkrečius veiksmus laikyti tinkamesniais, jei juos atlieka kiti, dažniausiai mums išeina į naudą – juk elgdamiesi pagal socialinį įrodymą, o ne atvirkščiai, padarome mažiau klaidų. Kai daug žmonių ką nors daro vienodai, dažniausiai tai deramas elgesys. Ši socialinio įrodymo principo ypatybė yra didžiausias jo pranašumas ir kartu didžiausias trūkumas. Kaip ir kiti įtakos ginklai, šis principas leidžia greičiausiai ir patogiausiai nuspręsti, kaip elgtis, bet tie, kas nutaria rinktis trumpiausią kelią, kartu tampa lengvu taikiniu žmonėms, kurie tik ir laukia, kaip iš to pasipelnyti.

Kalbant apie užkadrinį juoką, blogai yra tai, kad mes socialinį įrodymą priimame nemąstydami ir nevalingai, todėl galime apsigauti dėl ne visai teisingų ar netikrų faktų. Mūsų silpnybė – ne iš kitų juoko spręsti, kas juokinga, o kas ne ir ar juokelis nėra lėkštas, ta silpnybė yra mūsų polinkis laikytis socialinio įrodymo principo. Bėda ta, kad mes jo laikomės reaguodami į dirbtinį juoką. Viena atskira sudedamoji humoro dalis – garsas – kažkodėl tampa humoro esme. Pasiremkime pirmame skyriuje pateiktu kalakutės ir šeško pavyzdžiu. Prisiminkite: kalakutei

motinystės instinktą sukelia tam tikras kalakučiukų skleidžiamas garsas. Ir ar pamenate, kad įmanoma kalakutę apkvailinti ir priversti glausti po sparnu šeško iškamšą tol, kol iš jos sklis įrašytas kalakučiukų ciepsėjimas? Kad nubustų kalakutės instinktas, pakako vien to įrašo.

Kalakutės ir šeško pavyzdys galbūt ir nemaloniai, bet teisingai atspindi ryšį tarp vidutinio statistinio žiūrovo ir užkadrinį juoką leidžiančio televizijos generalinio direktoriaus. Mes taip įpratę iš aplinkinių juoko spręsti, ar tai, iš ko juokiamasi, yra juokinga, kad imame reaguoti į garsą, o ne į objekto turinį. Kaip kalakučiukų ciepsėjimo įrašas pabudina kalakutės motinišką instinktą, taip tariamos auditorijos juoko įrašas skatina mus juoktis. Televizijų generaliniai direktoriai naudojasi mūsų polinkiu rinktis trumpiausią kelią ir reaguoti esant tik iš dalies teisingiems faktams. Jie žino, kad jų paleistos juostos paskatins suktis mūsiškes elgesio kasetes. *Click-whirr.*

Televizijų generaliniai direktoriai – ne vieninteliai, kurie norėdami pasipelnyti naudojasi socialiniu įrodymu. Mūsų polinkiu spręsti, kad tinkamas elgesys yra toks, kokiu pasižymi kiti, naudojamasi esant įvairioms aplinkybėms. Baro padavėjai vakaro pradžioje į savo arbatpinigių dėžutes dažnai įmeta keletą dolerių, neva duotų ankstesnių klientų, norėdami įtikinti bare besilinksminančius žmones, kad palikti arbatpinigių yra tinkamas elgesys. Dėl tos pačios priežasties ir tokio pat teigiamo skatinimo duoti pinigų bažnyčiai kartais savo pinigų į aukų dėžutes įmeta aukų rinkėjai. Evangelikų pamokslininkai įmaišo į klausytojų minią „skambintojus“, apmokytus tam tikru laiku išėjus į priekį liudyti ir aukoti. Pavyzdžiui, Arizonos valstybinio universiteto tyrėjų komanda, slapta įsimaišiusi tarp Billio Grahamo organizacijos žmonių, pranešė, jog ji kruopščiai ruošėsi vienam svarbesnių savo renginių. „Prieš pat Grahamui atvyks-

tant į miestelį ir imant kviesti tikinčiuosius į mišias, jo laukė šeši tūkstančiai žmonių, kuriems smulkiai paaiškinta, kada išeiti į priekį, kad būtų įspūdis, jog mišios yra iš anksto suplanuotos."[2]

Reklamos dažnai mus informuoja, esą produktas vis labiau populiarėja ar yra perkamiausias, nes tada nereikia mūsų įtikinėti, kad jis geras – pakanka duoti suprasti, jog taip mano daugelis. Televizijos laidų apie labdaros rinkimą rengėjai negailėdami laiko nuolat vardija tuos, kurie jau paaukojo. Ką norima pasakyti tiems, kas dar neparėmė organizacijos, aišku: „Pažiūrėkite, kiek žmonių mums paaukojo. Aukoti – tinkamas elgesys." Kai diskotekos buvo populiarumo viršūnėje, kai kurie naktinių klubų savininkai sufabrikavo socialinį įrodymą – tyčia padarė taip, kad prie klubų nusidriektų ilgos eilės, nors viduje buvo pilna vietos. Prekybos agentai mokomi pabrėžti, kiek daug žmonių įsigijo prekę. Pardavimo ir motyvacijos konsultantas Cavettas Robertas socialinio įrodymo principą dailiai „įvynioja" į savo patarimą būsimiems prekybos agentams: „95 procentai žmonių yra imitatoriai ir tik 56 procentai – iniciatoriai, todėl aplinkinių elgesys juos įtikina labiau nei prekybos agento pateikiami faktai."

Tyrėjai irgi išmėgino socialiniu įrodymu grįstų veiklų ir kai kuriais atvejais rezultatai pribloškė. Psichologas Albertas Bandura pasitelkė šį principą kurdamas būdus padėti turintiems elgesio sutrikimų. Jis su kolegomis pademonstravo, kaip įvairių fobijų kankinami žmonės gali atsikratyti jų labai paprastai. Pavyzdžiui, per vieną pirmųjų tyrimų paniškai šunų bijantys vaikų darželio auklėtiniai po dvidešimt minučių per dieną stebėdavo, kaip mažas berniukas smagiai žaidžia su šunimi. Tai taip pakeitė vaikų reakciją, kad vos po keturių dienų 67 procentai jų, šalia nesant suaugusiųjų, perlipo aptvarėlį, ėmė glostyti, kasyti gyvūną ir nenorėjo nuo jo pasitraukti. Be to, kai praėjus

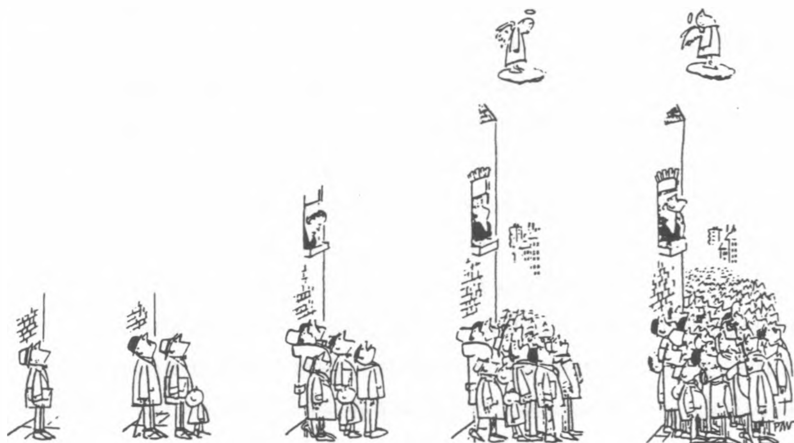
mėnesiui tyrėjai patikrino, kaip smarkiai tie vaikai bijo šunų, paaiškėjo, kad baimė negrįžo, o vaikams dar labiau norėjosi žaisti su šunimis.

Kitas šunų paniškai bijančių vaikų tyrimas atskleidė svarbų dalyką: kad baimė sumažėtų, nebuvo būtina matyti gyvo su šunimi žaidžiančio vaiko – pakako vaizdo įrašo. Didžiausią įtaką padarė įrašai, kuriuose nufilmuotas ne vienas, o keli vaikai, žaidžiantys su šunimis, taigi socialinio įrodymo principas veiksmingiausias, kai veiksmus atlieka daug žmonių.[3]

Filmuotus stiprią įtaką darančius įrašus, padedančius pakeisti vaikų elgesį, galima pasitelkti ir sprendžiant daug kitų problemų. Keletas stulbinamų rezultatų išaiškėjo per psichologo Roberto O'Connoro atliktą socialiai atsiskyrusių darželinukų tyrimą. Mes visi žinome, kad tokie vaikai yra neapsakomai drovūs, laikosi atokiai nuo žaidžiančių ir besiburiančių į grupes bendraamžių. O'Connoras nerimavo, kad anksti susiformavęs įprotis būti atsiskyrusiam trukdys vaikui užaugus gerai jaustis socialinėse situacijose ir pritapti prie žmonių. Kad vaikai atsikratytų šio įpročio, O'Connoras sukūrė vienuolikos skirtingų situacijų filmą apie darželinukus. Kiekvienas epizodas prasideda tuo, kaip atsiskyrėlis stebi kitų vaikų socialinę veiklą ir, jų džiaugsmui, aktyviai į ją įsitraukia. O'Connoras surinko grupę labiausiai atsiskyrusių vaikų iš keturių mokyklų ir parodė jiems filmuką. Jo poveikis buvo didžiulis. Atsiskyrėliai tuoj pat ėmė bendrauti su bendraamžiais tiek pat, kiek bendrauja neproblemiški vaikai. Dar labiau nustebino tai, ką sužinojo O'Connoras nuvykęs patikrinti vaikų, praėjus šešioms savaitėms. Nematę filmuko vaikai tebebuvo atsiskyrę, o tie, kurie matė, mokyklose tapo socialiai kone aktyviausi. Taigi vienąkart pažiūrėto dvidešimt trijų minučių trukmės filmuko, regis, pakako, kad nebeliktų kartais visą gyvenimą kamuojančių socialinių bėdų. Tokia yra socialinio įrodymo galia.[4]

Turiu ir savo mėgstamiausią konkretų socialinio įrodymo galios atvejį. Jis man patinka dėl kelių priežasčių: yra nuostabus retai taikomo stebėtojo-dalyvio metodo pavyzdys, kai mokslininkas tiria įsitraukdamas į natūralias reiškinio aplinkybes; teikia informacijos skirtingų sričių tyrinėtojams: istorikams, psichologams ir teologams, o svarbiausia – parodo, kaip socialinis įrodymas gali būti panaudotas prieš mus ne kitų, o mūsų pačių, be to, įtikina, jog tai, kas norime, kad būtų tiesa, ir taps tiesa.

Papasakosiu seną istoriją, bet, norint iki galo ją suvokti, reikia aptarti įvairius religinius judėjimus – tai, kas rutuliojasi jau daug tūkstančių metų. Daug skirtingų sektų ir kitų religinių bendruomenių yra pranašavę, esą konkrečią dieną tie, kurie tiki jų mokymais, bus išgelbėti ar sulauks begalinės laimės.



4.1 PAV.

Žiūrėjimo aukščiau (ir dar aukščiau) reikšmė

Piešinuke (iš žurnalo* Punch*) pavaizduota minia gali daryti velnišką įtaką.

(*PAVEIKSLĖLIAI IŠ ŽURNALO* PUNCH, *REDAGUOTI WILLIAMO HEWISONO IŠ* ST MARTIN'S PRESS; *AUTORINĖS TEISĖS* (1979) *PRIKLAUSO* PUNCH PUBLICATIONS LTD.)

Sektos teigdavo, kad išgelbėjimo laikas bus pažymėtas svarbaus ir nepaneigiamo įvykio, dažniausiai kataklizmų lydimos pasaulio pabaigos. Žinoma, tos pranašystės taip ir neišsipildydavo. Dideliam sektų narių pasipiktinimui, pasaulio pabaiga niekad neįvykdavo.

Tačiau istorijoje užfiksuota daugybė atvejų, kai išryškėjo keista tendencija: iliuzijoms neišsipildžius, sektantai jų dar labiau įsikimba, užuot atsisakę. Rizikuodami būti išjuokti, jie išeina į gatves ir viešai išsako savo pažiūras, su dar didesniu užsidegimu neigdami oficialiai įteisintą religiją, ragina žmones atsiversti į jų tikėjimą. Taip antrajame mūsų eros šimtmetyje darė Turkijos montanistai, šešioliktame amžiuje – Nyderlandų anabaptistai, septynioliktame – Izmiro sabatistai, devynioliktame – Amerikos mileristai. Pasak trijų socialinių mokslų specialistų, taip daro ir dabar Čikagoje veikianti sekta, kurios nariai tiki pasaulio pabaiga. Mokslininkai – Leonas Festingeris, Henry Rieckenas ir Stanley Schachteris, kartu dirbantys Minesotos universitete, sužinoję apie tą sektą pamanė, kad ja verta pasidomėti. Jų sprendimas tirti sektą apsimetus naujais nariais ir už atlygį pasamdyti stebėtojus padėjo gauti ypač tikslios informacijos, kas dedasi sektoje keletą dienų prieš numatytą katastrofą ir po tos datos.[5]

Sektantų buvo nedaug – niekad neviršijo trisdešimties narių. Sektai vadovavo vidutinio amžiaus vyras ir moteris, kurių vardus mokslininkai pakeitė į dr. Thomo Armstrongo ir ponios Marian Keech. Dr. Armstrongas, koledžo gydytojas, jau seniai domėjosi mistika, okultizmu ir skraidančiomis lėkštėmis ir dėl turimų žinių šiomis temomis grupės nariams buvo didelis autoritetas. Tačiau svarbiausias asmuo ir pagrindinė sektos veiklos koordinatorė buvo ponia Marian Keech. Tais metais ji ėmė gauti pranešimų iš gyvenančių kitose planetose dvasių, kurias vadino sargybiniais. Tos žinutės, fiksuojamos Marian ranka

per automatinio rašymo prietaisą, ir sudarė didžiąją dalį sektos religijos turinio. Sargybinių mokymai buvo šiek tiek susiję su tradiciniais krikščionybės mokymais, tad nenuostabu, kad vienas iš sargybinių, vardu Sananda, vėliau pasirodė esąs dabartinis Kristaus įsikūnijimas.

Sargybinių siunčiamos žinutės, visad sukeldavusios daug diskusijų ir interpretacijų, įgijo naują reikšmę, kai jose buvo išpranašauta artėjanti pasaulio pabaiga – Vakarų pusrutulyje kils potvynis ir galiausiai užlies visą planetą. Iš pradžių sektantai, suprantama, sunerimo, tačiau tolesnės per Keech perduotos žinutės patikino, jog sektos vadovai ir visi, kurie tiki mokymais, išsigelbės. Prieš prasidedant didžiajai katastrofai, iš kosmoso turėjo atskristi ateiviai ir erdvėlaiviais nugabenti sektantus į saugią vietą, tikriausiai į kitą planetą. Apie išgelbėjimą buvo pasakyta labai nedaug, tik tai, kad „tikintieji turį jam ruoštis: kartoti slaptažodžius, nes jais privalės apsikeisti („skrybėlę palikau namie“; „koks klausimas?“; „aš pats sau nešikas“), ir atsikratyti drabužių metalinių detalių, mat metalinių daiktų turėjimas kelionę skraidančia lėkšte padarys labai pavojingą“.

Stebėdami sektantus likus kelioms savaitėms iki katastrofos, Festingeris, Rieckenas ir Schachteris atkreipė dėmesį į du jų elgesio ypatumus. Pirma, tie žmonės buvo labai įsipareigoję savo tikėjimui. Laukdami išvykimo iš žūsiančios Žemės, jie priėmė neatšaukiamų sprendimų. Daugelio sektos narių šeimos ir draugai į tikėjimą žiūrėjo neigiamai, tačiau sektantai vis vien jo laikėsi, nors tai atitolino juos nuo artimųjų. Keleto sektantų kaimynai ar šeimos nariai pagrasino kreiptis į teismą, kad šie būtų pripažinti esantys psichiškai nesveiki. Dr. Armstrongo sesuo pateikė teismui prašymą, kad jo du vaikai būtų paimti globon. Daug sektantų išėjo iš darbo ar apleido studijas norėdami visiškai atsiduoti tikėjimui. Kai kurie net išdalijo ar išmetė as-

meninius daiktus manydami, jog netrukus jų nebereikės. Tai buvo žmonės, kurių įsitikinimas savo tiesa įgalino juos atlaikyti didžiulį socialinį, ekonominį, teisinį spaudimą ir kurių tikėjimas besipriešinant tam spaudimui dar labiau stiprėjo.

Antras sektantų elgesio ypatumas buvo visiškas neveiklumas. Nors laikė save tikratikiais, savo religijos beveik nesistengė platinti. Pradžioje jie viešai skelbė apie artėjančią katastrofą, tačiau nesistengė pritraukti naujų tikinčiųjų. Jie tik perspėdavo ir dalydavo patarimus tiems, kurie savo noru prie jų prisidėjo.

Sektantų nenoras pritraukti naujų narių buvo aiškus ne tik iš to, kad jie nebandė nieko įtikinti ateiti į sektą. Jie kaip įmanydami stengėsi išlaikyti savo veiklą paslaptyje – degino atliekamas mokymų kopijas, kūrė slaptažodžius ir slaptus ženklus, apie tam tikrus įrašus nebuvo galima kalbėtis su pašaliniais (tie įrašai buvo tokie slapti, kad ką nors nuo jų nusirašyti uždrausta net ilgamečiams grupės nariams), vengė viešumo. Artėjant katastrofos dienai, aplink sektos būstinę Keech name slankiojo vis daugiau laikraščių, televizijos ir radijo žurnalistų, kurie beveik visad buvo vejami ar ignoruojami. Į visus klausimus sektantai dažniausiai atsakydavo: „Jokių komentarų." Žiniasklaidos atstovai iš pradžių pasitraukdavo, bet kai dr. Armstrongas dėl savo religinių įsitikinimų neteko darbo koledže, jie sugrįžo ir ėmė dar aršiau atakuoti sektos būstinę. Vienam ypač įnirtingam reporteriui pagrasinta teismu. Būstinės apgultį sektai teko atremti ir potvynio išvakarėse, kai susirinkusi reporterių minia įkyriai ragino tikinčiuosius prabilti. Vėliau tyrinėtojai pagarbiai apibūdino sektantų gebėjimą atsilaikyti prieš viešumą ir neįsileisti naujokų: „Šitaip baisiai paviešinti, jie darė viską, kad nepagarsėtų; nors turėjo krūvas galimybių pritraukti naujų narių, jie ir toliau vengė bendrauti, išliko paslaptingi, elgėsi itin abejingai."

Galiausiai, kai visi reporteriai, žurnalistai ir norintieji prisijungti buvo išvaryti, sektantai ėmė ruoštis ateivių atvykimui, numatytam tos paros vidurnaktį. Tas reginys, kurį stebėjo Festingeris, Rieckenas ir Schachteris, turėjo atrodyti kaip absurdo teatro scena. Iš pirmo žvilgsnio normalūs žmonės – namų šeimininkės, koledžo studentai, vidurinės mokyklos moksleivis, leidėjas, medicinos daktaras, šaunamųjų ginklų parduotuvės darbuotojas ir jo motina – dalyvavo tikroje tragikomedijoje. Jie pasirinko veiklos kryptį remdamiesi dviem žmonėmis, su kuriais sargybiniai (kitų planetų dvasios) reguliariai palaikė ryšį. Tą vakarą Keech ranka parašytos žinutės, kurias perdavė Sananda, buvo papildytos „Kūrėjo" nurodymais per buvusią kosmetologę Bertą. Sektantai vienu balsu stropiai kartojo frazes, kurias reikės ištarti prieš žengiant į kosminį laivą: „Aš pats sau nešikas, aš pats sau nešikas." Jie rimtai diskutavo, ar žinutė iš skambintojo, prisistačiusio televizijos personažu Kapitonu Vaizdu, yra pokštas, ar koduotas gelbėtojų bendravimas su sekta. Laikydamiesi perspėjimo lipant į kosminį laivą neturėti jokių daiktų iš metalo, tikintieji atsikratė metalinių dalių. Moterys nesegėjo liemenėlių ar segėjo neturinčias metalinių detalių. Vyrai pašalino kelnių užtrauktukus, vietoj diržų jas dabar prilaikė virvės.

Sektantų fanatizmą, esą būtina atsikratyti visko, kas iš metalo, vienam tyrinėtojui teko pajusti savo kailiu, kai likus dvidešimt penkioms minutėms iki vidurnakčio jis prasitarė, kad pamiršo iš savo kelnių pašalinti užtrauktuką. Kaip rašė mokslininkai, „į tai sektantai reagavo panika. Armstrongas buvo skubiai nuvestas į kambarį, kur, drebant jam rankoms ir akims vis bėgiojant ties laikrodžiu, užtrauktukas buvo išpjautas skustuvu, o sagtys išluptos replėmis". Baigus tą skubotą operaciją, išbalęs Armstrongas buvo grąžintas į svetainę be metalinių daiktų.

Likus visai nebedaug laiko iki išvykimo, sektantai paniro į tylų laukimą. Ten buvusių mokslininkų dėka galime sužinoti viską, kas vyko tuo svarbiu sektantų gyvenimo momentu:

„Paskutinės minutės svetainėje susirinkusiems sektantams buvo pilnos įtampos. Jie daugiau neturėjo ko veikti, tik sėdėjo ir laukė pasidėję paltus ant kelių. Įtemptoje tyloje garsiai tiksėjo du laikrodžiai; vienas maždaug dešimčia minučių atsiliko nuo kito. Kai skubantis laikrodis jau rodė penkias minutes po dvyliktos, kažkuris tyrinėtojas garsiai apie tai pasakė. Žmonės vienu balsu atsiliepė, jog dar ne vidurnaktis. Bobas Eastmanas pareiškė, kad tikslų laiką rodo atsiliekantis laikrodis, nes pats jį nustatė šios dienos popietę. Pagal jį buvo likusios keturios minutės iki vidurnakčio.

Tų keturių minučių tyla buvo pertraukta tik kartą. Kai [dušo kabinoje buvęs] laikrodis, pastatytas ant židinio, ėmė rodyti likus minutę iki žengimo į erdvėlaivį, Marian šūktelėjo įtemptu, aukštu balsu: „O planas nesužlugo!“ Laikrodžiui mušant dvylika, kiekvienas dūžis aiškiai girdėjosi kupinoje laukimo tyloje. Tikintieji sėdėjo nekrustelėdami.

Pašalinis stebėtojas galbūt būtų tikėjęsis audringesnės reakcijos. Atėjo vidurnaktis, tačiau nieko neįvyko. Jau buvo prabėgusios maždaug septynios valandos po numatytos kataklizmo pradžios, bet žmonės svetainėje tebebuvo be žado. Niekas nekalbėjo, neišleido nė garselio. Sektantai sėdėjo lyg suakmenėję, sustingusiais veidais. Markas Postas buvo vienintelis sujudėjęs – atsigulė ant sofos ir užsimerkė, tačiau neužmigo. Vėliau užkalbintas atsakinėjo vienskiemeniais žodžiais, o šiaip gulėjo nejudėdamas. Kiti nerodė jokių emocijų, nors vėliau tapo aišku, jog yra labai sukrėsti.

Neviltis ir sutrikimas pamažu, skausmingai apėmė sektantus vieną po kito. Jie iš naujo persvarstė pranašystę ir susijusias su ja žinutes. Dr. Armstrongas ir ponia Keech mėgino aiškinti, kodėl ateiviai neatvyko, tačiau sektantai niekuo nebetikėjo. Ryte, prieš keturias, ponia Keech nebeišlaikė ir graudžiai pravirko. „Žinau, – kūkčiojo ji, – kad yra tokių, kurie ėmė abejoti, bet grupė turi skleisti tikrąją tiesą tiems, kuriems jos labiausiai reikia, ir išlikti vieninga." Kiti tikintieji irgi nebepajėgė tvardytis. Matėsi, kad jie visi sukrėsti ir sunkiai sulaiko ašaras. Buvo jau pusė penkių, ir vis dar niekaip neišėjo išsklaidyti sektantus užplūdusių abejonių – tuo metu didžioji dalis jų jau atvirai kalbėjo apie tai, kad vidurnaktį ateiviai nepasirodė. Atrodė, sekta tuoj subyrės."

Augant abejonėms ir silpstant sektantų tikėjimui, tyrinėtojai savo akimis pamatė porą nutikimų. Pirmasis įvyko maždaug 4 valandos 45 minutės ryto, kai Marian Keech ranka per automatinį rašymą staiga buvo perduota šventa žinia iš aukščiau. Garsiai ją skaitant buvo gražiai paaiškinti praėjusios nakties įvykiai. „Mažoji grupė, visą naktį prasėdėjusi ir pralaukusi ateivių, skleidė tokią šviesą, kad Dievas nusprendė šį pasaulį išgelbėti." Tokio paaiškinimo, nors jis gražus ir aiškus, nepakako – pavyzdžiui, jį išgirdęs vienas vyras paprasčiausiai pakilo, pasiėmė kepurę, paltą ir išėjo. Reikėjo dar kažko, kas paskatintų sektantus neatsisakyti tikėjimo.

Tuomet nutiko dar vienas svarbus dalykas, dėl kurio tikėjimas ir išliko. Apie tai geriausia pasakoti taip pat žodžiais tų, kurie viską matė savo akimis:

„Atmosfera staiga pasikeitė, kartu ir sektos narių elgesys. Praėjus kelioms minutėms po to, kai Keech gavo pirmą

žinutę, atkeliavo kita, kurioje jai buvo liepta viešai paaiškinti, kas įvyko. Ji paėmė telefoną ir surinko vieno laikraščio redakcijos numerį. Jai laukiant, kol sujungs, kažkuris sektantas paklausė: „Marian, ar tai pirmas kartas, kai jūs pati skambinate į redakciją?" Ji tuojau pat atsakė: „Ak, taip, pirmas. Iki šiol aš jiems nieko nesu sakiusi, bet jaučiu, kad dabar tai būtina." Sektantai pritarė jai, nes irgi jautė, kad reikia. Kai tik Marian baigė pokalbį, kiti sektos nariai puolė skambinti į laikraščių, žurnalų redakcijas, naujienų agentūras, radijo laidų direkcijas ir aiškinti, kodėl neįvyko potvynis. Norėdami išplatinti savo žodį greitai ir nedviprasmiškai, sektantai visuomenei atskleidė tai, ką iki tol laikė visiškoje paslaptyje. Vos prieš keletą valandų jie vengė reporterių ir buvo erzinami žiniasklaidos dėmesio, bet dabar jie ėmė aktyviai viešintis."

Pasikeitė sektos požiūris ne tik į slaptumą ir viešumą, bet ir į naujokų priėmimą. Anksčiau į namus užėję pašaliniai būdavo ignoruojami, išvaromi ar su jais elgiamasi atsainiai, o neįvykus lauktajam potvyniui viskas pasikeitė. Buvo priimti visi svečiai, atsakyta į visus jų klausimus, visiems jiems pasiūlyta įstoti į sektą. Nariams iki tol nebūdingas noras priimti naujokus geriausiai atsiskleidė turbūt tada, kai vieną vakarą atvyko devyni vidurinės mokyklos mokiniai, norintys pasikalbėti su ponia Keech.

„Jie rado ją kalbančią telefonu, įsitraukusią į diskusiją apie skraidančias lėkštes su žmogumi, kurį, kaip vėliau paaiškėjo, laikė ateiviu iš kosmoso. Norėdama tęsti pokalbį ir tuo pat metu išlaikyti naujokus, Marian tiesiog įtraukė juos į pokalbį ir daugiau nei valandą pakaitomis šnekėjo tai su svečiais, tai su „ateiviu". Ji taip norėjo pri-

traukti naujų tikinčiųjų, kad nebuvo nusiteikusi praleisti nė vienos pasitaikiusios progos."

Kas lėmė tokį radikalų sektantų pasikeitimą? Vos per kelias valandas iš atsiskyrusios ir nekalbios grupės jie virto atvirais, energingais šventosios žinios skleidėjais. Kodėl jie nutarė viešintis – juk nekilus potvyniui netikintys galėjo iš jų paprasčiausiai pasijuokti?

Esminis lūžis įvyko kažkuriuo lemtingosios nakties metu, kai vis labiau aiškėjo, kad potvynio nebus. Gal ir keista, tačiau neatsisakyti tikėjimo sektantus vertė ne įsitikinimas, jog pranašystė išsipildys, o netikrumo jausmas – supratimas, kad jei nekils potvynis ir neatvyks ateiviai, žlugs ir pats tikėjimas – visa jų atrama. Keech namo svetainėje susirinkusiems žmonėms tai kėlė siaubą.

Sektos nariai buvo nuėję pernelyg toli ir per daug atidavę tikėjimui, kad leistų jam žlugti; jie nebūtų pajėgę pakelti apmaudo, finansinių nuostolių ir pašaipų. Didžiulis sektantų noras laikytis įsikibus savo tikėjimo atsispindi jų kalbose. Štai vienos narės, turinčios trejų metų sūnų, žodžiai:

„Privalau tikėti, kad dvidešimt pirmą dieną kils potvynis, nes išleidau visus pinigus. Mečiau darbą, nustojau lankyti kompiuterių mokyklą... Privalau tikėti."

Pats dr. Armstrongas, praėjus keturioms valandoms po vidurnakčio, tyrinėtojams pasakė:

„Nuėjau ilgą kelią. Viską mečiau, su visais nutraukiau ryšius, sudeginau visus tiltus, viskam atsukau nugarą, tad negaliu sau leisti suabejoti. Privalau tikėti. Ir jokios kitos tiesos nėra."

Įsivaizduokite, kaip pasijuto Armstrongas ir jo sekėjai išaušus rytui. Jie buvo taip įjunkę į tikėjimą, kad nenorėjo pripažinti jokios kitos tiesos. Tačiau jų įsitikinimus negailestingai paneigė realybė: skraidančios lėkštės neatskrido, ateiviai neatvyko, potvynis neprasidėjo ir pranašystė neišsipildė. Puoselėtą tiesą paneigė fizinis įrodymas, todėl sektantams teliko viena išeitis: atrasti naujų įrodymų, kad jų tiesa teisinga, – socialinį įrodymą.

Tai paaiškina, kodėl jie iš paslaptingų konspiratorių virto aistringais misionieriais ir rinkosi keistis tokiu neįprastu laiku – tada, kai po akivaizdaus tiesos paneigimo pašaliniai jais būtų tikėję mažiausiai. Buvo būtina rizikuoti tapti netikinčių žmonių paniekos ir pašaipos objektais, nes viltį teikė vien viešumas ir pastangos pritraukti naujų tikinčiųjų. Jei jie skelbs žodį, informuos nežinančius, įtikins skeptikus ir tai darydami pritrauks naujokų, suniekinti, bet išlaikyti jų įsitikinimai taps teisingesni. Pagal socialinio įrodymo principą, kuo daugiau žmonių laikys idėją teisinga, tuo ji bus teisingesnė. Sektantų veiklos esmė aiški: įmanoma pakeisti tik socialinius įrodymus, o fizinių – ne. Įtikinėkite, ir jie įtikės![6]

MIRTIES PRIEŽASTIS NEŽINOMA (NETIKRUMAS)

Visi šioje knygoje aprašyti įtakos ginklai tam tikromis sąlygomis veiksmingesni. Norint nuo kurio nors iš jų apsiginti, labai svarbu žinoti jiems tinkamiausias sąlygas, kuriomis esame pažeidžiamiausi. Kalbant apie socialinio įrodymo principą, mes jau turime pavyzdį, kada jis veikia geriausiai – Čikagos sektos nariai, susvyravus jų tikėjimui, ėmė siekti pritraukti naujų narių. Apskritai, kai nelabai žinome, ką daryti atsidūrus neaiškioje ar miglotoje padėtyje, apėmus netikrumo jausmui, mes esame labiausiai linkę stebėti kitų veiksmus ir juos laikyti teisingais.

Tačiau nagrinėdami kitų žmonių reakciją tam, kad atsikratytume netikrumo jausmo, dažnai praleidžiame pro akis nedidelį, bet svarbų faktą – aplinkinius taip pat veikia socialinio įrodymo principas. Susiklosčius neaiškiai situacijai, visų polinkis stebėti, ką daro kiti, gali sukelti įdomų reiškinį, vadinamą pliuralistiniu nemokšiškumu. Gerai tai suvokus, galima paaiškinti ir mįslę, ir mūsų gėda laikomą dažną reiškinį – minios žmonių nesugebėjimą suteikti nukentėjėliams būtiną pagalbą.

Klasikinis įvykusios nelaimės liudininkų neveiklumo pavyzdys, sukrėtęs daug žurnalistų, politikų ir mokslininkų, prasidėjo kaip paprasta Niujorko Kvinso rajone įvykdytos žmogžudystės byla. Trečią dešimtį baigianti Catherine Genovese vėlyvą vakarą grįžtanti iš darbo buvo užpulta ir nužudyta gatvėje netoli savo namų. Žmogžudystė niekada nėra tai, į ką lengva numoti ranka, tačiau tokiame dideliame ir dinamiškame mieste kaip Niujorkas šios moters nelaimė nepasirodė labai svarbi ir tebuvo aprašyta vos viename nedideliame *New York Times* straipsnyje. Catherine Genovese istorija būtų mirusi kartu su šia moterimi tą 1964-ųjų gegužės dieną, jei per atsitiktinumą nebūtų išaiškėję tam tikri faktai.

Atsitiko taip, kad praėjus savaitei *Times* vyriausiasis redaktorius A. M. Rosenthalis pietavo su Niujorko policijos komisaru. Rosenthalis pasiteiravo komisarą apie kitą Kvinsyje įvykdytą žmogžudystę, o komisaras, pamanęs, jog kalbama apie Genovese atvejį, atskleidė sukrečiančių detalių, kurias išsiaiškino įvykį tyrusi policija. Jos buvo tokios baisios, kad visi jas išgirdę žmonės, taip pat ir pats komisaras, liko priblokšti ir norėjo paaiškinimų. Nebuvo taip, kad Genovese žuvo greitai ir niekam nematant. Jos agonija buvo ilga, triukšminga, pilna kančios ir vieša. Užpuolikas moterį ilgai persekiojo ir per trisdešimt penkias minutes dūrė jai triskart, taip galiausiai nutildė. Neįtikėtina, tačiau trisdešimt aštuoni moters kaimynai stebėjo

nužudymą pro savo buto langus ir nepajudino nė piršto, net nepaskambino policijai.

Taip tą istoriją sužinojo Rozenthalis, buvęs reporteris, laimėjęs Pulitzerio premiją. Papietavęs su komisaru, jis tą pačią dieną savo pavaldiniui pavedė pasidomėti tos žmogžudystės liudininkais. Greičiau nei po savaitės *Times* paskelbė per visą puslapį ilgą straipsnį, ir jis sukėlė ginčų ir spėlionių. Pirmos kelios pastraipos atskleidžia tos istorijos dvasią ir esmę:

> „Daugiau nei pusę valandos garbingi, įstatymų besilaikantys Kvinso gyventojai stebėjo, kaip žudikas persekiojo ir per tris puolimus nudūrė auką Karališkame Kju botanikos sode.
>
> Jie dukart jį sustabdė ir nubaidė garsiai šūktelėdami ir netikėtai uždegdami šviesas savo miegamuosiuose. Paskui jis kaskart sugrįždavo, susirasdavo auką ir jai vėl durdavo. Per užpuolimą nė vienas kaimynas nepaskambino policijai; vienas tai padarė jau tada, kai moteris buvo mirusi.
>
> Tai įvyko prieš dvi savaites, tačiau vyriausiasis inspektoriaus padėjėjas Frederickas M. Lussenas, dirbantis rajono detektyvu ir dvidešimt penkerius metus narpliojantis žmogžudystes, tebėra sukrėstas.
>
> Jis gali be didelių emocijų kalbėti apie daugybę žmogžudysčių, tačiau tai, kas įvyko Kju botanikos sode, jį suglumino ne tik dėl to, kad tai žmogžudystė, bet ir todėl, kad „gerieji žmonės“ nesugebėjo paskambinti policijai.“

Visi, kurie sužinojo šias detales, buvo sukrėsti ir sutrikę, kaip ir vyriausiasis inspektoriaus padėjėjas Lussenas. Pirmiausia policiją, žiniasklaidos atstovus ir skaitytojus ištiko šokas, jie liko priblokšti. Tada apėmė sumišimas. Kodėl trisdešimt

aštuoni „gerieji žmonės“ nieko nesiėmė? Niekas negalėjo pasakyti. Žmogžudystės liudininkai ir patys buvo sutrikę. „Nežinau, – tesakė jie vienas po kito. – Aš tiesiog nežinau.“ Kiti pateikė menkavertes savo neveiklumo priežastis, pavyzdžiui, du trys žmonės pasakė „bijoję“ ar „nenorėję kištis“. Tačiau tai ne pasiteisinimas, juk tereikėjo anonimiško skambučio policijai, ir Catherine Genovese būtų buvusi išgelbėta, liudininkui nerizikuojant savo saugumu ateityje ar nesugaišus per daug laiko. Ne, liudininkų elgesį lėmė ne nenoras ar baimė susijaukti gyvenimą, o kažkas, ko tie žmonės ir patys nepajėgė suvokti.

Tačiau tai, kad jie buvo sutrikę, nėra įdomi medžiaga straipsniui. Tad spauda, kaip ir kiti žiniasklaidos atstovai – kelios laikraščių, žurnalų redakcijos, televizijos stotys, kurios medžiojo vėlesnes panašias istorijas, – pateikė vieną vienintelį paaiškinimą: liudininkams, kaip ir kitiems amerikiečiams, tas įvykis rūpėjo ne tiek, kad jie kištųsi. Mes tapome savanaudžių, nejautrių žmonių tauta. Šiuolaikinio, ypač miesto, gyvenimo negandos padarė mus atšiauresnius. Mes tampame ledine visuomene, nejautria ir abejinga aplinkinių nelaimėms.

Remiantis tokiu supratimu, imta viešinti ir kitas istorijas apie visuomenės abejingumą. Žurnalas *Times* po Genovese nužudymo ėmė jas tiesiog „gaudyti“ ir viešinti anksčiau nei kiti laikraščiai. Tokio požiūrio laikėsi ir nuo gyvenimo atitrūkę visuomenės komentatoriai, kurie tokie jau yra, kad kalbėdami su spauda nepripažįsta, jog atsidūrę ekstremaliose situacijose žmonės labai sutrinka. Jie Genovese žmogžudystę taip pat laikė svarbiu visuomenei įvykiu. Visi vartojo žodį „apatija“. Įdomu, kad *Times* jį pavartojo savo pirmojo puslapio antraštėje, nors apatiją aiškino kitaip. Kai kurie dėl apatijos kaltino per televiziją rodomas žiaurybes, agresiją, bet labiausiai nužmogėjimą, kuriuo pasižymi didmiesčio visuomenė, ir žmonių susvetimėjimą. Net žurnalistas Rosenthalis, kuris pirmasis paviešino Ge-

novese istoriją ir parašė apie tai knygą, taip pat pritarė gyvenimo didmiestyje nulemtai apatijai.

> „Niekas negali pasakyti, kodėl trisdešimt aštuoni panelės Genovese užpuolimą matę žmonės nesugebėjo paskambinti policijai, mat jie ir patys nesugeba to paaiškinti. Tačiau galima manyti, jog jų apatiją nulėmė gyvenimas didmiestyje, nes jie stengėsi išlikti psichologiškai stiprūs – jei žmogus yra apsuptas milijono kitų ir nuolat patiria spaudimą, vienintelis būdas apsiginti yra kuo labiau atsiriboti nuo aplinkinių. Abejingumas kaimynui ir jo bėdoms yra atsakas į gyvenimo atmosferą Niujorke, taip pat ir kituose dideliuose miestuose."[7]

Apie Genovese nužudymą buvo kalbama vis plačiau: Rosenthalis apie tai išleido knygą, istorija sudomino daug laikraščių bei žurnalų, buvo sukurta keletas dokumentinių filmų, pastatytas spektaklis „Off-Broadway" teatre. Ji sudomino ir psichologijos profesorius iš Niujorko – Bibbą Latane ir Johną Darley. Jie išnagrinėjo pranešimus apie Genovese nužudymą ir remdamiesi turimomis socialinės psichologijos žiniomis ėmė nagrinėti nelabai paaiškinamą faktą, kad nusikaltimą matė trisdešimt aštuoni žmonės. Kituose pranešimuose buvo pabrėžiama, kad liudininkai nesiėmė jokių veiksmų, nors jų buvo net trisdešimt aštuoni. Latane ir Darley iškėlė spėjimą, jog niekas negelbėjo aukos dėl to, kad mačiusiųjų nusikaltimą buvo daug. Psichologai spėjo, kad nelaimės liudininkas greičiausiai nepadės aukai, jei aplink bus daug kitų liudininkų, dėl mažiausiai dviejų priežasčių. Pirma priežastis gana aiški – įvykio vietoje esant ne vienam padėti galinčiam žmogui, kiekvieno liudininko asmeninė atsakomybė tampa mažesnė: „Gal kas kitas paskambins pagalbos tarnybai, o gal jau paskambino." Tad vi-

siems manant, jog padės ar jau padėjo kas nors kitas, galiausiai niekas nepadeda.

Antra priežastis yra labiau psichologiškai intriguojanti, paremta socialinio įrodymo principu ir susijusi su pliuralistiniu nemokšiškumu. Labai dažnai įvykusi nelaimė neatrodo tragiška. Ar skersgatvyje gulintis žmogus patyrė širdies smūgį, ar yra girtas? Iš gatvės atsklidęs aštrus garsas – šūvių pokšėjimas ar variklio čiaudėjimas? Iš kaimynų buto girdimas bruzdesys – užpuolimas ar karštas šeimos ginčas, į kurį kištis nedera ir kurio dalyviai pašalinių dėmesio nepageidauja? Kas čia vyksta? Esant tokioms neaiškioms situacijoms, dažnai įdėmiai žiūrima, kaip elgiasi kiti. Iš kitų reakcijos galime suprasti, ar įvykis yra nelaimė, ar ne.

Tačiau lengva pamiršti, jog ir kiti įvykį stebintys žmonės yra linkę ieškoti socialinio įrodymo. Mes visi norime prieš kitus pasirodyti kaip gebantys tvardytis, šaltakraujai, mėgstame greitai, ramiai ir slapta žvilgčioti į kitus ir ieškoti įrodymo, tad vieni kitus matome kaip ramius ir nieko nesiimančius. Dėl to, taip pat ir dėl socialinio įrodymo, įvykis neatrodys nelaimė. Taip, pasak Latane ir Darley, atsiranda pliuralistinio nemokšiškumo būsena, „kurios apimti visi įvykį matantys žmonės nutaria: kadangi nė vienas nėra sunerimęs, vadinasi, nieko bloga neatsitiko. Tuo tarpu situacija gali darytis vis grėsmingesnė ir pasiekti kritinį tašką, kai atskiras individas nebėra veikiamas kitų ramumo ir sureaguoja.“[8]

Remiantis Latane ir Darley samprotavimais, galima padaryti svarbią išvadą: nelaimės auka manydama, kad minioje yra saugi, galbūt labai klysta. Gali būti, jog, ištikus nelaimei, tikimybė išsigelbėti yra didesnė esant vienam liudininkui, o ne jų miniai. Norėdami patikrinti šią neįprastą hipotezę, Darley ir Latane drauge su studentais ir kolegomis atliko sistemišką, įdomų eksperimentą, ir išplaukė aiškios išvados. Tyrimo esmė – surežiu-



4.2 PAV.

Auka?

Tokiais atvejais kaip šis, kai neaišku, ar iš tiesų žmogų ištiko nelaimė ir ar jam reikia padėti, retai kada pagelbėjama, jei aplinkui daug žmonių. Pagalvokite: jeigu būtumėte antras pro šalį einantis žmogus, kaip elgtumėtės matydamas, kad pirmasis praeivis mano, jog pagalbos nereikia?

(*JAN HALASKA*, PHOTO RESEARCHERS, INC.)

suoti nelaimes vieno ar kelių žmonių akivaizdoje ir fiksuoti, kuriais atvejais auka sulaukia daugiau pagalbos iš aplinkinių. Per pirmąjį eksperimentą Niujorko koledžo studentas, apsimetęs, jog jį ištiko epilepsijos priepuolis, esant tik vienam liudininkui, visus kartus sulaukė pagalbos iš 85 procentų liudininkų, o esant penkiems liudininkams – tik iš 31 procento. Išaiškėjus, kad pagalbos visuomet sulaukiama netoliese esant vienam žmogui,

tapo sunku teigti, jog esame šalta visuomenė, kurioje niekam nerūpi kitų kančios – tiesiog egzistuoja kažkas, kas susiję su kitais liudininkais, ir tai skatina beveik nieko nesiimti.

Vėliau mokslininkai nutarė išsiaiškinti, kiek socialinis įrodymas lemia visuotinę liudininkų apatiją. Į galimos nelaimės liudininkų tarpą tyrėjai nusiuntė žmonių, ir jie apsimetė taip, tarsi nieko neatsitiko. Pavyzdžiui, kito Niujorke atlikto eksperimento metu paaiškėjo, jog 75 procentai žmonių, kurie būdami vieni pastebėjo iš po durų besiveržiančius dūmus, apie tai pranešė tarnyboms, tačiau tik 58 procentai jų pranešė tais atvejais, kai tai matė trys žmonės. O mažiausiai (vos 10 procentų) reagavo trijų žmonių grupės: du iš jų tyčia nekreipė dėmesio į dūmus. Per panašų tyrimą Toronte vienas liudininkas suteikė pagalbą 90 procentų visų atvejų, bet vos 16 procentų tais atvejais, kai šalia būdavo dar du žmonės, nekreipiantys jokio dėmesio.

Po daugiau nei dešimt metų trukusių tyrinėjimų socialinių mokslų specialistai jau gerai žino, kokiais atvejais liudininkai padės nelaimės aukoms. Pirma, jie paneigė nuomonę, kad tapome abejinga, nejautria visuomene: liudininkai, suvokę, jog tikrai įvyko nelaimė, greičiausiai suteiks pagalbą. Esant tokiai sąlygai, skaičius žmonių, kurie arba įsikiš patys, arba reikalaus suteikti pagalbą, yra gana palankus. Pavyzdžiui, per keturis atskirus eksperimentus Floridoje buvo suvaidinta, kad techninio personalo darbuotoją ištiko nelaimė. Paaiškėjus, kad darbuotojas sužeistas ir jam reikia pagalbos, dviejų eksperimentų metu jam padėjo 100 procentų visų liudininkų. Per kitus du eksperimentus, kai norint padėti reikėjo liestis prie aukštos įtampos elektros laidų, pagalbą suteikė 90 procentų liudininkų. Beje, šiais atvejais buvo nesvarbu, ar nelaimę matė vienas, ar daugiau žmonių.[9]

Situacija tampa visai kitokia, kai liudininkams, kaip dažnai pasitaiko, būna neaišku, ar įvykis tikrai yra nelaimė. Tuomet tikimybė, kad auka sulauks pagalbos, didesnė, jei yra tik vie-

nas liudininkas, o ne daugiau, ypač jei tie liudininkai vieni kitų nepažįsta. Atrodo, kad pliuralistinio nemokšiškumo principas labiausiai veikia tada, kai liudininkai tarpusavyje nepažįstami. Taip yra todėl, kad viešumoje mes dažnai norime atrodyti esą šaltų nervų ir protingi, be to, nežinome, kaip reaguos mums nepažįstami žmonės, būdami tarp jų dažnai nieko nesiimame ar nesugebame tinkamai suvokti susirūpinimą rodančio jų elgesio. Todėl galbūt įvykusi nelaimė dažnai nelaikoma nelaime, ir auka nukenčia labiau.[10]

Nuodugniau panagrinėjus šių tyrimų rezultatus, peršasi tam tikra išvada: veiksniai, lemiantys tai, kad nelaimės auka gali nesulaukti aplinkinių pagalbos, labiau pasireiškia dideliuose miestuose, nes: 1) Priešingai nei kaimo vietovių, miestų atmosfera yra kur kas triukšmingesnė, joje sunkiau sutelkti dėmesį, ji dinamiškesnė, todėl atsitikus nelaimei dažnai sunkiau suvokiama; 2) Miestuose daugiau žmonių, tad labiau tikėtina, kad nelaimę matys ne vienas, o daug liudininkų; 3) Miestiečiai pažįsta mažiau savo kaimynų nei kaimų gyventojai, todėl tapti nelaimės liudininkais didesnė tikimybė būnant tarp svetimų, o ne savų.

Šie trys miestams būdingi bruožai – painiava, didelis gyventojų skaičius ir tai, kad jie vieni kitų nepažįsta, – labai aiškiai atsispindi eksperimentuose ir mažina tikimybę, jog kas nors ko nors imsis. Taigi net nežinodami tokių grėsmingų terminų kaip nužmogėjimas ir dideliems miestams būdingas žmonių susvetimėjimas, galime paaiškinti, kodėl didmiesčiuose įvykstančių nelaimių aukos taip retai sulaukia pagalbos.

Kaip pačiam netapti auka

Jei kalbėdami apie gyvenimo šiuolaikiniuose miestuose pavojus vartosime ne taip grėsmingai skambančius terminus, tie

pavojai niekur neišnyks. Jie taps dar aktualesni, nes pastaruoju metu žmonės masiškai kraustosi į miestus (po dešimties metų pusė Žemės gyventojų bus miestiečiai). Laimei, šiokios tokios vilties teikia mokslininkų nustatytos liudininkų apatijos priežastys. Jas žinodama auka gali labai padidinti tikimybę sulaukti aplinkinių pagalbos. Svarbiausia suvokti, kad liudininkai dažniausiai nepadeda ne todėl, kad yra abejingi, o tiesiog nežino, ar reikalinga pagalba. Jie nežino, ar tikrai įvyko nelaimė ir ar imtis veiksmų – jų atsakomybė. Kai jaučia esantys atsakingi, jie aktyviai reaguoja!

Žinodamos, jog didžiausia problema – ne koks nors nevaldomas visuomeninis reiškinys, kaip miestų gyventojų nužmogėjimas, o paprasčiausias netikrumo jausmas, aukos gali imtis veiksmų, mažinančių liudininkams netikrumo jausmą. Įsivaizduokite, kad, pavyzdžiui, vasaros vakarą leidžiate parke vykstančiame koncerte. Pasibaigus koncertui ir ėmus skirstytis žmonėms, jums šiek tiek nutirpsta ranka, bet nutariate, jog tai nieko rimto. Tačiau einant drauge su minia per parką, nutirpsta jau visa ranka ir viena veido pusė. Jūs sutrinkate, prisėdate po medžiu, atsiremiate į jį ir nutariate mažumėlę pailsėti. Netrukus pajaučiate, kad jums kažkas labai negerai. Atsisėdus geriau nepasidarė – raumenys nusilpę tiek, jog beveik nebegalite kalbėti. Topteli baisi mintis: „Dieve, mane ištiko insultas!“ Pro šalį eina daug žmonių, jie nekreipia į jus dėmesio. Keletas, kurie pastebi jus keistai sukniubusį po medžiu ir kad jūsų veidas keistai persikreipęs, apsidairo ir pamatę, jog aplinkiniai nereaguoja, nueina paveikti socialinio įrodymo, nutarę, jog nieko bloga neatsitiko.

Ką patekęs į tokią situaciją turėtumėte daryti, kad atkreiptumėte žmonių dėmesį ir sulauktumėte pagalbos? Svarbi kiekviena minutė, nes jūsų kūnas po truputį paralyžiuojamas. Jeigu nebegalite kalbėti, judėti ar netenkate sąmonės nesuspėję

nieko prisišaukti, labai sumažėja tikimybė sulaukti pagalbos ir pasveikti. Būtina kuo greičiau jos prašyti. Kaip geriausia tai padaryti? Dejonės, aimanos ar šauksmai tikriausiai nepadės. Tai gali atkreipti aplinkinių dėmesį, tačiau jų nepakaks žmonėms įtikinti, jog jus ištiko nelaimė.

Vien šaukdamas pagalbos galite ir nesulaukti, todėl reikėtų būti konkretesniam. Turite aiškiai parodyti, kad jums jos reikia, o ne tik siekti atkreipti aplinkinių dėmesį. Negalima leisti aplinkiniams manyti, jog nieko bloga neatsitiko. Šaukite „padėkite!" ir nebijokite apsirikti dėl savo būklės – nepatogumo jausmą turite išrauti su šaknimis. Ištikus insultui, nevalia jaustis nesmagiai prieš kitus ar bijoti suklysti – juk nepatogumo jausmas yra niekis žinant, kad galite mirti ar likti neįgalus.

Tačiau aiškiai parodyti, jog reikia pagalbos, nėra pats efektyviausias būdas ją prisišaukti. Nors aplinkiniai nebe taip smarkiai abejos, kad jus ištiko nelaimė, jūsų šauksmas neišsklaidys kitų abejonių: kokia pagalba reikalinga, kas ją turėtų suteikti – aš ar kvalifikuoti medicinos darbuotojai, gal kas nors jau ieško pagalbos, o gal tą daryti turėčiau aš? Kol žmonės taip svarstydami stovės ir spoksos, gali būti jau per vėlu jus gelbėti.

Taigi ištikus nelaimei reikia ne tik aiškiai pasakyti ar parodyti žmonėms, jog jums reikia pagalbos, bet ir išsklaidyti abejones dėl to, kaip reikia padėti ir kas tai turėtų daryti. Tad koks gi būdas tai padaryti yra geriausias?

Remdamasis ką tik pateiktais mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, aš jums patarčiau iš minios išsirinkti vieną žmogų: žiūrėkite į jį, kalbėkite jam, rodykite tik į jį: „Pone su mėlyna striuke, man reikia pagalbos. Kvieskite greitąją." Vienu ar dviem ištartais sakiniais turėtumėte išsklaidyti abejones, kurios trukdo suteikti pagalbą ar verčia delsti. Savo ištartais žodžiais suteiksite mėlyna striuke vilkinčiam vyrui gelbėtojo vaidmenį.

Juos išgirdęs jis supras, kad jums tikrai reikia padėti, kad jis, o ne kas kitas turi tai padaryti, ir galiausiai sumos, ko imtis. Visi moksliniai tyrimai parodė, kad pagalba tokiu atveju gaunama greitai ir būna veiksminga.

Taigi ištikus nelaimei geriausia elgtis taip, kad išsklaidytumėte aplinkinių abejones, ar jums tikrai reikalinga pagalba ir kas ją turi suteikti. Pasistenkite kuo tiksliau pasakyti, jog jums reikia padėti. Neleiskite žmonėms patiems daryti išvadų, nes socialinio įrodymo principas ir pliuralistinis nemokšiškumas gali paskatinti juos nemanyti, kad įvyko nelaimė, ypač jei tai minia žmonių.

Prašykite pagalbos vieną asmenį. Stenkitės nepasiduoti norui vien tik pasakyti, kad reikia padėti. Pasirinkite žmogų ir duokite užduotį tik jam, antraip minia gali nutarti, jog kas nors kitas turėtų padėti, padės ar jau padėjo. Iš visų knygoje aprašytų būdų, kaip pasiekti priversti kitus išpildyti prašymą, šį įsidėmėti svarbiausia – juk jei ištikus nelaimei nesugebėsite prisišaukti pagalbos, tai gali baigtis negrįžtamais sveikatos sutrikimais.

Tuo įsitikinti ne per seniausiai teko ir man pačiam. Patekau į gana rimtą automobilių avariją, ir aš, ir kitas vairuotojas buvome nesunkiai sužeisti. Jis be sąmonės susmuko prie vairo, o aš, visas kruvinas, sugebėjau išlįsti iš savosios transporto priemonės. Mes susidūrėme gatvių sankirtoje, kur mus matė kiti prie šviesoforų sustoję vairuotojai. Kai norėdamas atsitokėti atsiklaupiau ant grindinio, užsidegė žalia, ir automobiliai ėmė iš lėto važiuoti pro šalį. Juose sėdėję žmonės spoksojo į mane, bet nestojo.

Tada, prisimenu, pagalvojau: „O ne, viskas vyksta taip, kaip mokslo įrodyta. Jie visi važiuoja pro šalį!“ Man pasisekė, nes aš, socialinės psichologijos specialistas, žinojau, kokia būna liudininkų reakciją tokiais atvejais. Pažiūrėjęs į savo situaciją

kaip mokslininkas, žinojau, ką daryti. Pajudėjau tiek, kad mane žmonės aiškiai matytų, ir sušukau pirmo automobilio vairuotojui: „Skambinkite policijai!“ Antro ir trečio automobilių vairuotojams nurodžiau: „Sustokite, mums reikia pagalbos.“ Tie žmonės iškart sureagavo: tuoj pat paskambino policijai ir greitajai, savo nosinėmis nušluostė man kraują nuo veido, padėjo man po galva savo striukę, sutiko būti avarijos liudininkais, o vienas net pasiūlė nuvežti mane į ligoninę.

Greita jų reakcija ir rūpestingumas buvo užkrečiami: kiti į sankryžą įvažiavę vairuotojai matė, kaip man suteikiama pagalba, ir patys sustojo pagelbėti kitam nukentėjusiajam. Tad štai kaip mums padėjo socialinio įrodymo principas. Mano gudrybė buvo priversti žmones reaguoti ir skubėti ten, kur reikia pagalbos. Tai padaręs galėjau būti ramus ir leisti rūpestingiems liudininkams, paveiktiems socialinio įrodymo, padaryti visa kita.

BEŽDŽIONĖ AŠ, BEŽDŽIONĖS DARO

Minėjome, jog socialinio įrodymo principas, kaip ir kiti principai, yra veiksmingesnis esant konkrečioms sąlygoms. Vieną tų sąlygų – netikrumo jausmą – jau aptarėme. Visiškai aišku, kad žmonės, kai nelabai žino, kaip elgtis, žiūri, kaip elgiasi aplinkiniai. Tačiau yra ir kita sąlyga – panašumas. Socialinio įrodymo principas veiksmingiausias, kai stebime elgesį žmonių, kurie yra tokie kaip mes. Tų žmonių elgesys geriausiai atspindi, kokį elgesį mes laikome tinkamu, todėl mes labiau linkę elgtis taip, kaip į mus panašus žmogus.

Štai kodėl, mano manymu, per televiziją parodoma vis daugiau vidutinio statistinio žmogaus liudijimų. Dabar reklamos specialistai žino, kad tinkamiausias būdas parduoti prekę vidutiniams žmonėms (tokių klientų yra daugiausia) – parodyti,

kad kiti paprasti žmonės ją mėgsta ir naudoja. Kad ir kas būtų ta prekė – gaivusis gėrimas, vaistai nuo skausmo ar skalbimo priemonė, – mums yra rodomos reklamos, per kurias prekę giria koks nors Aleksas ar Marija.

Mokslas pateikia dar svaresnių įrodymų, jog panašumas labai daug lemia renkantis, imituoti kito elgesį ar ne. Ypač taikliai tai iliustruoja prieš keletą metų Kolumbijos universiteto psichologų atliktas tyrimas. Tyrinėtojai padėjo pinigines įvairiose Manhatano centro vietose, kad pažiūrėtų, kaip žmonės elgsis jas radę. Į jas įdėjo po 2 dolerius grynais, 26,30 dolerio vertės čekį, dokumentus, kuriuose nurodytas piniginės „savininko“



4.3 PAV.

Laisvamanis jaunimas

Mes dažnai manome, kad paaugliai yra maištingi ir siekia būti nepriklausomi. Tačiau svarbu žinoti, jog tai galioja tik kalbant apie pagarbą tėvams. Tarp savo bendraamžių jie elgiasi taip, kaip socialinio įrodymo principas diktuoja esant teisinga.

(*ERIC KNOLL*, TAURUS PHOTOS)

vardas, pavardė ir adresas, ir raštelį, iš kurio būtų aišku, kad piniginė pamesta ne vieną, o du kartus. Raštelį savininkui parašė asmuo, radęs piniginę ir norėjęs ją grąžinti. Jis rašė, kad džiaugiasi galėdamas padėti.

Radusiems pinigines buvo aišku, kad gerasis žmogus eidamas link pašto dėžutės paskui pats pametė piniginę, įdėtą į savininkui adresuotą voką. Tyrinėtojai norėjo sužinoti, kiek žmonių paseks radusiojo pavyzdžiu ir išsiųs piniginę savininkui. Į pinigines įdėti laiškai buvo nevienodi – vieni parašyti JAV vartojama taisyklinga anglų kalba, o kiti – su klaidomis, iš ko buvo aišku, kad radėjas yra užsienietis. Kitaip tariant, vieni laiškai rodė, jog jis panašus į amerikiečius, kiti – kad nepanašus.

Klausimas, į kurį siekta atsakyti, buvo toks: ar piniginę ir laišką radę Manhatano gyventojai turės didesnę paskatą išsiųsti piniginę, jei laiškas parašytas į juos panašaus žmogaus? Atsakymas aiškus: vos 33 procentai piniginių buvo išsiųstos, kai laiškas rodė radėją esant nepanašų į amerikiečius, o 70 procentų – žmonėms manant, jog jis į juos panašus. Šie rezultatai atskleidžia svarbią socialinio įrodymo reiškimosi sąlygą: kitų veiksmus mes vertinsime kaip tinkamus, jei tuos žmones laikysime panašiais į save.

Tai būdinga ne tik suaugusiesiems, bet ir vaikams. Pavyzdžiui, sveikatos mokslų specialistai nustatė, kad rūkymo prevencijos programos turi ilgalaikį efektą tik tuomet, jei jose dalyvauja paauglio bendraamžis. Kitas tyrimas parodė, kad vaikai, pamatę filmuką apie vizito pas odontologą nebijantį vaiką, ėmė mažiau bijoti tik tada, kai tas vaikas buvo panašaus amžiaus. Gaila, kad to dar nežinojau, kai teko įtikinėti savo sūnų Chrisą nebijoti dantų gydytojo.

Gyvenu Arizonoje, kur vidiniuose daugelio namų kiemuose yra baseinas. Deja, kasmet tokiuose baseinuose nuskęsta po kelis mažus vaikus – jie įkrinta į baseiną šalia nesant suaugu-

siųjų. Todėl buvau pasiryžęs išmokyti Chrisą plaukti, kai buvo dar mažas. Jis nebijojo vandens, mėgo maudytis, tačiau niekad nelipdavo į baseiną be savo plastikinio pripučiamo gelbėjimosi rato, kad ir kiek bandžiau įkalbinėti, aiškinti ar gėdinti. Po dviejų mėnesių bevaisių pastangų į pagalbą pasikviečiau jau universitetą baigusį savo studentą – didelį, stiprų gelbėtoją, kadaise dirbusį plaukimo treneriu. Net ir jis buvo bejėgis – jam nepavyko Chriso įtikinti nuplaukti bent yrį nuo gelbėjimosi rato.

Tuo metu Chrisas lankė dienos stovyklą, kurioje užsiimdavo įvairia veikla, įskaitant plaukiojimą baseine, bet jo jis kaip įmanydamas vengė. Deja, studentui nepavyko Chriso prikalbinti plaukti be rato. Bet vieną dieną atėjau pasiimti sūnaus kiek anksčiau nei paprastai ir išsižiojau: jis nubėgo link tramplyno ir šoko į patį giliausios baseino vietos vidurį. Išsigandęs nusiplėšiau batus ir jau norėjau pulti jo gelbėti, bet sūnus išniro ir nuplaukė prie baseino krašto, kur aš jo jau laukiau su batais rankoje.

– Chrisai, tu išmokai plaukti, – pasakiau susijaudinęs. – Tu moki plaukti!

– Taip, – atsakė jis paprastai, – išmokau šiandien.

– Fantastika! Tiesiog fantastika, – suburbėjau aš iš netikėtumo. – Bet kaip išėjo, kad tau nebereikia gelbėjimosi rato?

Kiek sutrikęs, kad jo tėvas iš džiaugsmo įmerkė kojines į balutę prie baseino ir laiko rankoje batus, Chrisas paaiškino:

– Na, man treji metai, Tomiui irgi treji. Jis gali plaukti be gelbėjimosi rato, vadinasi, aš irgi galiu.

Supykau ant savęs. Žinoma, Chrisas lygiuojasi į mažąjį Tomį, o ne šešių pėdų ūgio vyrą. Jei būčiau apie tai pagalvojęs anksčiau, būčiau galėjęs parodyti Tomį kaip pavyzdį ir tuos du įtemptus mėnesius ramiai gyventi. Galėjau nuėjęs į stovyklą pagirti Tomį, jog jis puikus plaukikas, ir susitarti su jo tėvais,

kad berniukai savaitgalio popietę kartu plaukiotų mūsų šeimos baseine. Spėju, kad nuo tos dienos Chrisas daugiau nebūtų nė pažvelgęs į gelbėjimosi ratą.[11]

Bet kuris veiksnys, paskatinęs 70 procentų niujorkiečių grąžinti piniginę (taip pat vaikus nerūkyti ar nebijoti dantų gydytojo), gali daryti įspūdį. Tačiau moksliniai įrodymai tėra maža dalis pavyzdžių, kaip panašumas gali veikti žmonių elgesį. Yra ir kitų, daug svaresnių pavyzdžių. Panašumo įtaką, manau, aiškiausiai atspindi absurdiški statistiniai duomenys: kai pirmuose laikraščių puslapiuose imta rašyti apie savižudybes, lėktuvai – privatūs, keleto vietų, keleiviniai – ėmė kristi vis dažniau.

Pavyzdžiui, paaiškėjo, jog netrukus po to, kai pasirodo tokie plačiai publikuojami straipsniai, per komercinėms linijoms priklausančių lėktuvų avarijas žuvusių žmonių skaičius išauga 1000 procentų! Dar baisiau: tai susiję ne tik su lėktuvų katastrofomis – smarkiai padaugėja ir automobilių avarijų.[12] Kas dėl to kaltas?

Tuoj pat ateina į galvą vienas galimas paaiškinimas: per nelaimingus atsitikimus žmonės miršta dėl tų pačių socialinių sąlygų, kurios lemia ir savižudybes. Pavyzdžiui, į savižudybes linkę žmonės dėl tam tikrų stresą keliančių įvykių (ekonomikos nuosmukių, augančio nusikaltimų skaičiaus, įtemptų tarptautinių santykių) gali atimti sau gyvybę. Tačiau kiti gali reaguoti kitaip – tapti pikti, nekantrūs, nervingi ar išsiblaškę. Jei tokie žmonės vairuoja (remontuoja) automobilius ir pilotuoja lėktuvus, transporto priemonės tampa nebe tokios saugios ir daugėja avarijų.

Taigi tokia socialinių sąlygų samprata perša mintį, kad kai kurie tyčines mirtis lemiantys veiksniai lemia ir atsitiktines nelaimes, todėl mes įžvelgiame stiprų ryšį tarp savižudybių ir lėktuvų bei automobilių avarijų. Tačiau kiti statistiniai duomenys

leidžia manyti, jog toks paaiškinimas nėra tikslus: transporto katastrofų padaugėja tik tose vietovėse, kur savižudybės plačiai viešinamos. Kur socialinės sąlygos buvo panašios, bet laikraščiai savižudybių neviešino, katastrofų beveik nepadaugėjo. Jų padaugėdavo ten, kur laikraščių pardavimo vietų buvo daug ir visuomenė daugiau gaudavo apie jas informacijos. Taigi savižudybes ir katastrofas labiau skatina ne tam tikri socialiniai įvykiai, o automobilių ir lėktuvų avarijų viešinimas.

Glaudų savižudybių viešinimo ir po jo įvykusių katastrofų ryšį buvo mėginta paaiškinti netekties teorija – pirmuose puslapiuose aprašytas savižudybes dažnai įvykdo žinomos, gerbiamos asmenybės, ir galbūt jų atgarsis sukelia visuotinį šoką ir liūdesį. Priblokšti žmonės tampa neramūs, tad nebegali atsargiai vairuoti ar pilotuoti. To pasekmė – po savižudybių publikavimo padaugėja mirtinų avarijų. Nors netekties teorija galima paaiškinti žmogžudysčių viešinimo ir katastrofų sąsają (kuo daugiau žmonių sužinos apie savižudybę, tuo daugiau tarp jų bus sielvartaujančių ir išsiblaškiusių), ji nepaaiškina kito stulbinamo fakto: kai laikraščiai praneša apie vieno žmogaus savižudybę, padaugėja vieno asmens žūčių, o kai apie masinę savižudybę – žūsta daug žmonių. To negali sukelti vien netektis.

Publikuojamų savižudybių įtaka avarijoms yra labai specifinė. Istorijos, kai miršta tik vienas žmogus, sukelia vieno žūtį, kai daugiau – žūsta daugiau. Jei to negalima paaiškinti nei socialinėmis sąlygomis, nei „netekties jausmu“, tuomet kuo galima? San Diego Kalifornijos universiteto sociologas Davidas Phillipsas mano radęs atsakymą į šį klausimą. Jis tai vadina Verterio efektu.

Verterio istorija yra šiurpinanti ir drauge intriguojanti. Daugiau nei prieš du šimtmečius didis vokiečių literatūros klasikas Johannas von Goethe parašė romaną „Jaunojo Verterio kan-

čios" (*Die Leiden des jungen Werthers*). Knyga, kurios herojus Verteris nusižudo, labai paveikia skaitytojus. Ji ne tik greit atnešė šlovę autoriui, bet ir jai pasirodžius per Europą nusirito panašių savižudybių banga. Romanas paveikė žmones taip smarkiai, kad keliose šalyse buvo uždraustas.

Profesoriaus atliktas tyrimas parodė, kad Verterio efektas veikia ir šiais laikais. Paaiškėjo: kai įvyksta kokia sensacinga savižudybė, netrukus savižudybių skaičius smarkiai išauga tose vietovėse, kuriose istorija plačiai viešinama. Pasak Phillipso, perskaitę apie savižudybę, į tai linkę žmonės imituoja mirusiojo poelgį. Taigi ir psichikos ligonius veikia socialinio įrodymo principas – jie elgiasi taip, kaip pasielgė kitas problemiškas asmuo.

Kad Verterio efektas veikia ir šiais laikais, Phillipsas įrodė išnagrinėjęs savižudybių JAV statistiką 1947–1968 metais. Jis nustatė, kad per du mėnesius po kiekvienos savižudybės nusižudėlių padaugėjo 58 procentais. Tam tikra prasme, kiekviena paviešinta istorija nužudo 58 žmones, kurie kitu atveju tebebūtų gyvi. Taip pat jis išsiaiškino, jog po vienos savižudybės įvyksta jų daugiau ten, kur pirmiausia ta pirmoji paviešinama, ir kuo ji labiau viešinama, tuo daugiau žmonių nusižudo.

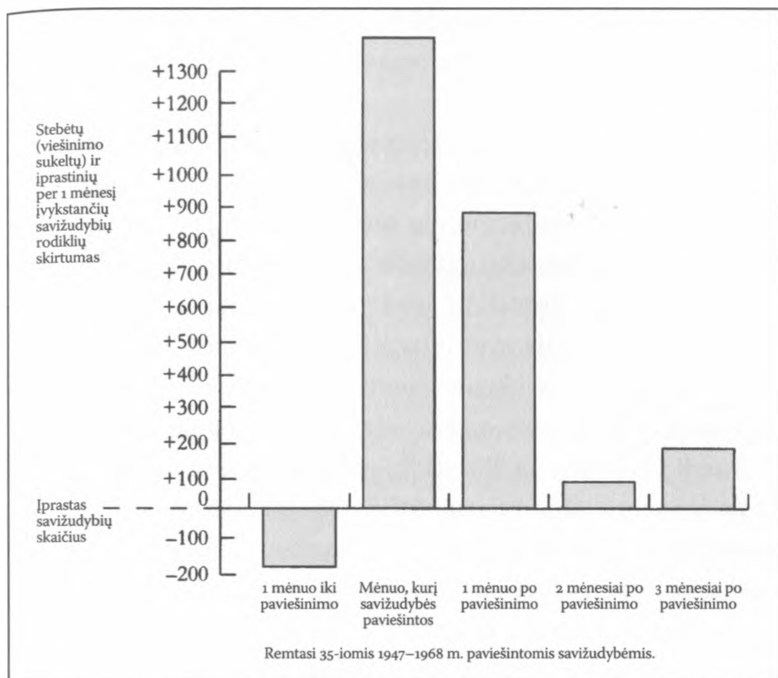
Jei su Verterio efektu susiję faktai jums įtartinai panašūs į susijusius su savižudybių poveikiu automobilių ir lėktuvų katastrofoms, panašumų nepraleido ir profesorius. Jis tvirtina, kad visos mirtys po paviešintų žmogžudysčių gali būti paaiškinamos vienu dalyku – imituojamomis savižudybėmis. Sužinoję apie kito asmens savižudybę, daug žmonių nutaria, kad ir jie nusižudydami pasielgtų teisingai, ir kai kurie iš jų paprastai, be vargo padaro, ką nusprendę, todėl ir padaugėja savižudybių.

Tačiau kiti ne tokie tiesmuki. Dėl kelių priežasčių – siekdami išsaugoti gerą vardą, nenorėdami sukelti gėdos ir skausmo šeimos nariams ir atimti iš jų draudimo išmokos – jie stengiasi,

kad jų mirtis atrodytų atsitiktinė: tyčia, slapta sukelia transporto priemonės, kurią valdo ar kuria keliauja, avariją. Tai galima padaryti daugybe visiems žinomų būdų. Pilotas kildamas gali tyčia plotis nosimi į žemę ar nusileisti ant užimto tako; vairuotojas – staiga įsirėžti į medį ar įvažiuoti priešpriešinę eismo juostą, automobilio ar lėktuvo keleivis – išvesti iš pusiausvyros vairuotoją ar pilotą ir sukelti mirtiną avariją, privataus lėktuvo pilotas – rėžtis į kitą lėktuvą nepaisydamas radijo pranešimų. Taigi, pasak profesoriaus, nelaimių, paviešinus savižudybes, daugėja greičiausiai dėl Verterio efekto.

Manau, šis pastebėjimas teisingas. Pirma, jis puikiai paaiškina visus faktus. Jei tos katastrofos yra slaptos savižudybės, logiška, kad po publikavimo jų bus daugiau. Taip pat logiška, kad avarijų skaičius tuo labiau auga, kuo plačiau viešinamos savižudybės, nes apie jas sužino daugiau žmonių. Taip pat logiška, jog savižudybių padaugėja jų viešinimo vietovėse. Logiška net tai, kad vieno žmogaus savižudybė lemia avarijas, per kurias žūsta po vieną žmogų, o, nusižudžius daugiau nei vienam, avarijose žūsta daugiau nei po vieną auką. Viso to esmė – imitavimas.

Yra ir dar vienas įsidėmėtinas Phillipso įžvalgos aspektas. Mes galime ne tik paaiškinti tai, kas jau įvyko, bet ir nuspėti, kas dar, apie ką iki tol nepagalvojome, įvyks. Pavyzdžiui, dauguma po savižudybių paviešinimo įvykstančių avarijų, sukeltų savižudžius imituojančių žmonių, yra mirtinos – nusižudyti norintys žmonės (pavyzdžiui, užuot spaudę stabdžius, spaudžia greičio pedalą, arba nukreipia lėktuvą į žemę, užuot kilę) stengiasi, kad per avariją tikrai žūtų, kad mirtis būtų itin greita ir garantuota. Išnagrinėjęs duomenis, Phillipsas nustatė, jog žuvusių žmonių skaičius triskart didesnis per lėktuvų katastrofas, įvykusias praėjus savaitei po savižudybės paviešinimo, negu per tas, kurios įvyko likus savaitei iki jo. Panašus reiškinys išryškėja ir panagrinėjus automobilių avarijų duomenis –



4.1 DIAGRAMA

Savižudybių skaičiaus kitimas prieš viešinant savižudybes, viešinimo mėnesį ir po jo

Šie duomenys išryškina svarbią etinę problemą. Savižudybės po paviešinimo yra perviršinės mirtys. Praėjus savižudybių pikui, jų skaičius nesumažėja, tik nukrinta iki įprastinio lygio. Šis faktas galėtų paskatinti susimąstyti laikraščių vyriausiuosius redaktorius, kurie dažnai linkę sensacingai aprašyti savižudybes pirmuosiuose puslapiuose. Jei Phillipso išvados tebegalioja ir nėra tuo suabejoti skatinančių priežasčių, toks viešinimas didina savižudybių skaičių. Naujesni duomenys rodo, jog laikraščių vyriausieji redaktoriai, TV programų transliuotojai turėtų susirūpinti dėl to, kaip pateikia tas istorijas. Phillipsas ir Kenneth Bollen rašo, jog 1972–1976 metais po kiekvienos TV vakaro naujienose plačiai aptartos savižudybės sau gyvybę atimdavo 35 žmonėmis daugiau nei praeitą savaitę. Be to, televizijos filmai ir laidos šia tema – net tie, kurie skirti mažinti problemai, – didina tyčinių mirčių skaičių, daugiausia tai būna lengvai paveikiami, mėgdžioti linkę paaugliai.[13]

daugiau žmonių žūsta avarijose, paviešinus savižudybes. Tada mirtinų automobilių avarijų įvyksta keturis kartus daugiau nei įprastai.

Yra dar vienas įdomus spėjimas, kurį kelia Phillipso mintis. Jei po savižudybių paviešinimo mirtinų avarijų padaugėjimas tikrai susijęs su imitacinėmis savižudybėmis, tuomet savižudžiai bus linkę atimti sau gyvybę tada, kai taip pasielgia į juos panašūs žmonės. Socialinio įrodymo principas teigia: spręsdami, kaip mums elgtis, naudojamės informacija apie kitų elgesį. Tačiau, kaip parodė eksperimentas su pamesta pinigine, mes labiausiai linkę elgtis taip, kaip elgiasi į mus panašūs žmonės.

Pasak Phillipso, jei šį reiškinį galima pagrįsti socialinio įrodymo principu, tada turėtų būti didelis panašumas tarp plačiai paviešintą savižudybę įvykdžiusių asmenų ir tų, kurie po paviešinimo sukelia avarijas. Žinodamas, kad šį spėjimą geriausia patikrinti išnagrinėjus duomenis avarijų, kai žuvo vairuotojas (daugiau asmenų automobilyje nebuvo), Phillipsas palygino savižudžių ir tuoj po paviešinimo avarijose žuvusių žmonių amžių. Spėjimas ir vėl pasitvirtino: laikraščiui aprašius jauno žmogaus savižudybę, automobiliais į medžius, stulpus ir pylimus įsirėždavo ir žūdavo daugiausia jauni vairuotojai, o, aprašius senyvo žmogaus savižudybę, per avarijas žūdavo daugiau vyresnio amžiaus vairuotojų.

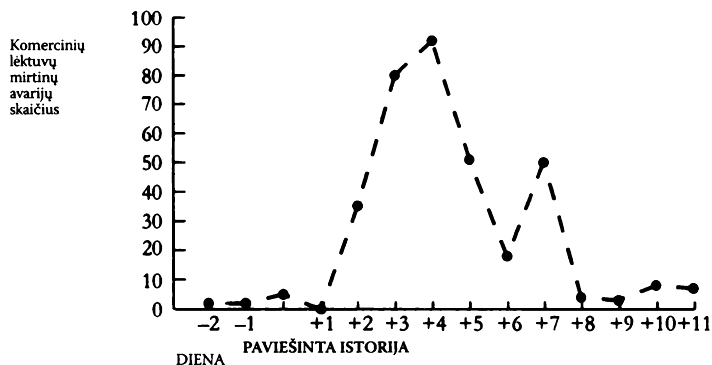
Pastaroji statistika mane pritrenkė – aš ja tikiu, bet kartu esu priblokštas. Visiškai aišku, jog socialinio įrodymo principas veikia tokioje daugybėje gyvenimo sričių ir yra toks galingas, kad juo remiantis sprendžiama netgi labai svarbi dilema – gyventi ar mirti. Profesoriaus Phillipso tyrimų išvados perša liūdną mintį, jog savižudybių viešinimas tikrai skatina į auką panašius žmones nusižudyti, nes šiems tokia mintis tada atrodo priimtinesnė. Kitas baisus faktas yra tai, kad savižudžiai nusineša ir daug kitų žmonių gyvybių. Pažvelgus į diagramas, ro-

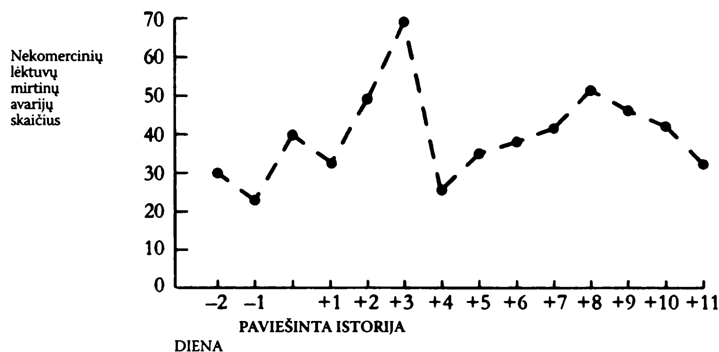
dančias, jog po savižudybių paviešinimo automobilių ir lėktuvų katastrofų daugėja, ypač tokių, per kurias žūsta ir niekuo dėti keleiviai, darosi baisu dėl savo gyvybės. Ta statistika mane taip paveikė, kad ėmiau įsidėmėti paviešintas savižudybes ir tada stengiuosi elgtis kitaip – vairuoju ypač atsargiai, vengiu ilgų kelionių lėktuvu, o jei vis dėlto tenka skristi, apsidraudžiu didesne nei paprastai suma. Dr. Phillipsas mums padarė didžiulę paslaugą parodydamas, kad tikimybė likti gyvam sumažėja po tam tikrų savižudybių paviešinimo. Protingiausia būtų tiesiog taikytis prie šio reiškinio.

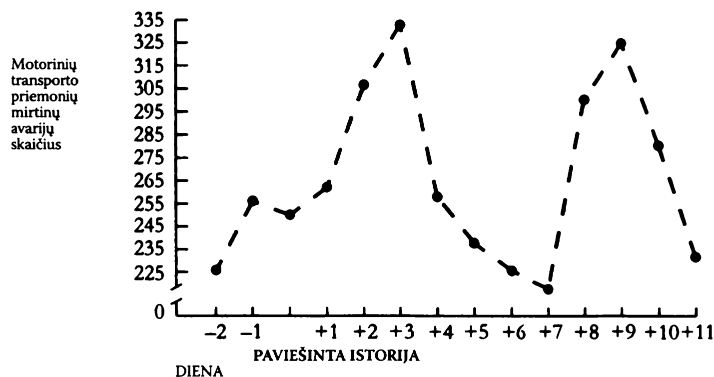
Nerimą kelia ne tik Phillipso atskleista savižudybių statistika, bet ir kitų jo tyrimų rezultatai. Paaiškėjo, jog plačiai paviešinus smurto aktus padaugėja ir panašaus braižo žmogžudysčių. Sunkiasvorių boksininkų ir imtynininkų kovų transliavimas per televiziją padidina žmogžudysčių skaičių JAV. Šių kovų, vykusių 1973–1978 metais, analizė turbūt geriausiai atskleidžia, kokia specifinė jų metu sukurtos agresijos prigimtis. Kovą pralaimėjus juodaodžiui sportininkui, per pirmąsias dešimt dienų po šio įvykio nužudytų jaunų juodaodžių vyrų būdavo daugiau nei baltaodžių. Kai pralaimėdavo baltasis, būdavo nužudoma daugiau baltaodžių.[14] Palyginus šiuos faktus su Phillipso tyrimų rezultatais, aišku, kad vieša pademonstruota agresija nukreipiama į panašias aukas, nesvarbu, ar jos nusižudo, ar nužudomos.

Phillipso atlikti tyrimai leidžia mums įvertinti didžiulę į mus panašių žmonių įtaką mūsų elgesiui. Supratus, kokia tai galinga jėga, lengviau suvokti turbūt didžiausią šių laikų pasidavimo įtakai aktą – masinę savižudybę Džonstauno miestelyje, Gajanoje. Verta pakalbėti apie tam tikras to įvykio aplinkybes.

„Žmonių šventykla" buvo sekta, atsiradusi San Fransiske ir viliojusi į savo gretas miesto varguomenę. 1977-aisiais dvasininkas Jimas Jonesas, neginčijamas politinis, socialinis ir


Komercinių
lėktuvų
mirtinų
avarijų
skaičius
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
–2 –1 +1 +2 +3 +4 +5 +6 +7 +8 +9 +10 +11
PAVIEŠINTA ISTORIJA
DIENA


Nekomercinių
lėktuvų
mirtinų
avarijų
skaičius
70
60
50
40
30
20
10
0
–2 –1 +1 +2 +3 +4 +5 +6 +7 +8 +9 +10 +11
PAVIEŠINTA ISTORIJA
DIENA


Motorinių
transporto
priemonių
mirtinų
avarijų
skaičius
335
325
315
305
295
285
275
265
255
245
235
225
0
–2 –1 +1 +2 +3 +4 +5 +6 +7 +8 +9 +10 +11
PAVIEŠINTA ISTORIJA
DIENA

4.2 DIAGRAMA

Mirtinų avarijų skaičiaus kitimas prieš viešinant savižudybę, viešinimo dieną ir po jos

Šios diagramos rodo, kad pačios pavojingiausios yra pirmos 3–4 dienos po paviešinimo. Tada eina trumpalaikis atoslūgis, o po jo vėl pikas maždaug savaitę po istorijos. Praėjus 11 dienų, poveikio kaip nebūta. Tokia seka rodo, kad yra kai kas įsidėmėtino, susijusio su slaptomis savižudybėmis. Tie, kurie pamėgdžiodami nusižudo taip, kad tai atrodytų lyg nelaimingas atsitikimas, keletą dienų prieš atimdami sau gyvybę palaukia – tikriausiai nori sukaupti drąsą, suplanuoti nelaimingą atsitikimą ir sutvarkyti reikalus. Kad ir kokia būtų tokios duomenų sekos priežastis, keleiviai labiausiai nesaugūs 3–4 dienas po paviešinimo, o vėliau saugesni. Tokiu laiku keliaudami turime būti ypač atsargūs.

dvasinis sektos lyderis, perkėlė sektos narius ir persikėlė pats į džiunglėse įkurtą gyvenvietę Gajanoje. „Žmonių šventykla" tenai veikė gana slaptai, kol 1978-ųjų lapkričio 1-ąją keturi sektos veiklą tyrusios grupės, vadovaujamos kongresmeno Leo J. Ryano, nariai, mėginę lėktuvu pabėgti iš Džonstauno, buvo nušauti. Jonesas, manydamas, kad tikriausiai bus areštuotas ir apkaltintas tų žmonių nužudymu, o jo sekta panaikinta, nusprendė viską baigti savaip: sušaukė visus narius ir liepė kartu nusižudyti.

Pirmoji tai padarė jauna moteris: ramiai paėmė indelį su garsiuoju braškių skonio nuodu, gurkštelėjo jo, tada kažkiek sugirdė savo kūdikiui ir atsisėdo ant žemės. Paskui ją ir vaiką apėmė konvulsijos, ir po keturių minučių abu mirė. Kiti žmonės paeiliui padarė tą patį. Keletas žmonių pabėgo, keletas priešinosi, tačiau didžioji dalis iš 910-ies aukų nusižudė ramiai ir, rodės, savo noru.

Ta naujiena visus šokiravo. Televizija ir laikraščiai pateikė krūvas pranešimų, papildymų, analizių. Amerikiečiai dienų

dienas aptarinėjo šią temą: „Kiek dar kūnų rasta?"; „vienas iš Džonstauno pabėgęs vyras sakė, kad žmonės gėrė nuodus taip, tarsi būtų užhipnotizuoti"; „ir ką šiaip jie veikė Pietų Amerikoje?"; „sunku tuo patikėti... kodėl taip atsitiko?"

Taip, esminis klausimas – kodėl tie žmonės tai padarė? Kaip paaiškinti vieną neįtikimiausių nutikimų? Buvo pateikta daug įvairių versijų. Kai kurie žmonės aiškino tai Jimo Joneso charizma, mokėjimu paveikti savo pasekėjus taip, kad šie jį laikė gelbėtoju, pasitikėjo lyg tėvu ir laikė kone imperatoriumi. Kiti atkreipė dėmesį į tai, kokie žmonės įstojo į sektą. Dauguma jų buvo neturtingi ir neišsilavinę, tad mielai atidavė savo minčių ir veiksmų laisvę kitam žmogui į rankas ir leido kitiems priimti sprendimus už juos. Dar kiti tai aiškino lyg ir religine sektos prigimtimi – svarbiausia buvo besąlygiškai tikėti kulto lyderiu.

Visa, ką paminėjo tie žmonės, neabejotinai prisidėjo prie to įvykio, tačiau vien tik tų veiksnių, manau, nepakako. Juk pasaulyje pilna sektų, kurių nariai gyvena priklausomi nuo charizmatiško lyderio. Be to, ir praeityje būta tokių aplinkybių, tačiau nenutiko nieko, bent kiek panašaus į Džonstauno masinę savižudybę. Vadinasi, tai lėmė ir dar kažkas.

Užuomina yra vienas itin atviras klausimas: „Jei sekta būtų pasilikusi San Fransiske, ar žmonės būtų paklusę Joneso įsakymui nusižudyti?" Klausimas verčia spėlioti, tačiau apie įvykį daug žinantiems specialistams atsakymas aiškus. Dr. Louisas Jolyonas Westas, Kalifornijos universiteto Los Andžele psichiatrijos ir elgesio mokslų pirmininkas ir Neuropsichiatrijos katedros vedėjas, yra sektų žinovas, iki tragedijos stebėjęs „Žmonių šventyklą" aštuonerius metus. Per interviu, surengtą netrukus po nelaimės, jis pasakė tai, kas viską paaiškina: „Kalifornijoje tai nebūtų įvykę. Tačiau jie gyveno džiunglėse, nesvetingoje Gajanos vietovėje, visiškai atsiskyrę nuo pasaulio."

Nagrinėjant viską, kas pasakyta apie šią tragediją, galima susipainioti, tačiau dr. Westo pastebėjimas ir tai, ką žinome apie socialinio įrodymo principo veikimą, padeda suprasti, kodėl Joneso pasekėjai sutiko nusižudyti. Mano manymu, tokį sektantų poelgį labiausiai nulėmė tai, kad likus metams iki savižudybės jie persikėlė į džiunglių gausią šalį su nežinomais papročiais ir jiems svetimais žmonėmis. Remiantis žmonių pasakojimais apie Jonesą, galima manyti, jog jis puikiai suvokė, kaip smarkiai sektantus paveiks kraustymasis. Žmonės staiga atsidūrė vietoje, apie kurią nieko nežinojo. Pietų Amerika, drėgnųjų miškų pilna Gajana – čia nebuvo nieko, prie ko jie buvo pripratę San Fransiske. Šalyje, į kurią pakliuvo, jie jautėsi nesaugiai tiek fiziškai, tiek psichologiškai.

Ak, netikrumo jausmas – pagrindinė socialinio įrodymo principo sudedamoji dalis. Jau aišku, kad žmonės, kai nežino, ką daryti, žiūri, kaip elgiasi aplinkiniai. Taigi nepažįstamoje Gajanoje sektantai buvo labai linkę elgtis kaip šalia esantys likimo draugai. Ir kai kiti žmonės į mus panašūs, jų veiksmus imituojame nekeldami jokių klausimų. Dėl šios priežasties Jonesas ir nusprendė perkelti sektą į Gajaną. Toje šalyje nebuvo nieko panašaus į tuos sektantus – tik kiti sektantai.

Atskiras bendruomenės narys manė esant teisinga tik tai, ką darė ir kuo tikėjo kiti nariai, smarkiai paveikti Joneso. Tai žinant, lengviau paaiškinti, kodėl tie žmonės paklusniai, nepanikuodami, ramiai priėjo prie statinės su nuodais ir pasitiko mirtį. Jie buvo Joneso ne užhipnotizuoti, o įtikinti, jog reikia nusižudyti, bet tik iš dalies. Kur kas labiau juos paveikė socialinio įrodymo principas. Netikrumo jausmas, apėmęs pirmąsyk išgirdus įsakymą nusižudyti, paskatino pažiūrėti, ką daro kiti, ir iš to spręsti, ką daryti. Labai svarbu tai, kad juos paveikę du socialinio įrodymo aspektai nuvedė viena kryptimi.



4.4 PAV.
Paklusnių mirtininkų eilė

Ši iš oro daryta nuotrauka įrodo, kaip tvarkingai ir klusniai Džonstauno gyventojai ėjo pasitikti mirties.
(UPI)

Pradžioje juos paveikė tie sektos nariai, kurie pirmieji greitai ir noriai nusinuodijo. Kiekvienoje lyderio valdomoje bendruomenėje būna bent keletas fanatiškai paklusnių narių. Sunku pasakyti, ar tie nariai buvo primokyti rodyti pavyzdį, ar tiesiog buvo patys paklusniausi. Tai ir nesvarbu – jų elgesys kitiems sektantams vis tiek darė stiprų psichologinį poveikį. Jei po savižudybių paviešinimo nusižudo į aukas panašūs ir jų nepažįstantys žmonės, tai įsivaizduokite, kaip veikia šalia esančio žmogaus nesvyruojant įvykdyta savižudybė.

Antras socialinio įrodymo aspektas kilo iš visa tai stebėjusių sektantų reakcijos. Žinodamas aplinkybes, manau, jog tai, kas įvyko, buvo pliuralistinio nemokšiškumo apraiška. Džonstau-

no gyventojai žiūrėjo, kaip elgiasi aplinkiniai, pagal tai įvertino situaciją ir pamatę, kad visi, užuot ko nors ėmęsi, tik vogčiomis dairosi į kitus (jie ieškojo socialinio įrodymo), nusprendė, jog geriausia yra stoti į eilę. Dėl tokio netinkamai suvokto, bet vis dėlto įtikinamo socialinio įrodymo žmonės Gajanos džiunglėse ramiai laukė, kol prieis jų eilė mirti.

Mano nuomone, analizuojant Džonstauno tragediją, pernelyg daug dėmesio skirta Joneso asmenybei. Nors jis, be jokios abejonės, buvo labai charizmatiškas, jo galią labiau nulėmė ne ypatingos asmeninės savybės, o pamatinių psichologinių principų žinojimas. Jo tikrasis lyderio talentas buvo suvokimas, kad žmogaus lyderystė ribota. Lyderis, kad ir koks būtų, nepajėgus visuomet ir vien savo jėgomis priversti visus pavaldinius elgtis pagal jo norus. Žinoma, įtaigus lyderis gali įtikinti bent didesnę dalį narių, o šie ir visus likusius. Tad įtakingiausi lyderiai yra tie, kurie žino, kaip sudaryti sąlygas, kurios priverstų principą veikti vien jų naudai.

Jonesą tai ir įkvėpė. Jis pasielgė labai gudriai – perkėlė bendruomenę iš modernaus San Fransisko į pusiaujo Pietų Ameriką, kur netikrumas ir panašumas priverstų socialinio įrodymo principą veikti taip, kaip niekur kitur. O tenai tūkstančio pasekėjų bendruomenė, pernelyg didelė, kad vienas lyderis visuomet pajėgtų ją suvaldyti, bus paversta banda. Skerdyklų darbininkai jau seniai žino, kad išvengti sunkumų dirbant padeda vadinamasis bandos mentalitetas. Tereikia keletą bandos narių priversti elgtis taip, kaip reikia, ir visi „gyvuliai“, reaguodami ne tiek į bandos vadą, kiek į kitus bandos narius, ramiai ir mechaniškai darys tą patį. Taigi Jimo Joneso galią geriausia aiškinti ne jo asmenybės savybėmis, o geru socialinio džiudžitsu išmanymu.

KAIP PASAKYTI „NE“

Šį skyrių pradėjome kalba apie palyginti nekenksmingą užkadrinį juoką, o baigėme istorijomis apie žmogžudystes ir savižudybes – ir visa tai paaiškinama socialinio įrodymo principu. Kaip mes galime pasipriešinti įtakos ginklui, veikiančiam įvairiausią mūsų elgesį? Tai padaryti gali būti nelengva, nes aišku, kad dažniausiai nenaudinga atsiriboti nuo informacijos, kurią suteikia šis principas. Informacija apie tai, kaip reikia elgtis, dažnai būna teisinga ir vertinga. Pasinaudodami ja mes galime drąsiai priimti daugybę sprendimų nesverdami kiekvieno už ir prieš.

Šia prasme socialinio įrodymo principas mums siūlo nuostabų autopilotą, kokio nėra daugelyje orlaivių.

Tačiau autopilotai retkarčiais kelia rimtų problemų. Jų kyla visuomet, kai į kontrolės mechanizmą perduodama klaidinga informacija. Tokiais atvejais mes nukrypstame nuo kurso. Pasekmės gali būti skaudžios, tai priklauso nuo to, kokia įvyko klaida. Tačiau socialinio įrodymo principo pasiūlytas pilotas dažniau teikia naudos, nei daro žalos, todėl mums nesinori tiesiog imti ir jo atsisakyti. Taigi iškyla įprastinė dilema: kaip pasinaudoti tuo, kas gali ir padėti, ir pakenkti.

Laimei, yra sprendimas. Kadangi autopilotas ima kenkti tik pateikus neteisingą informaciją kontrolės sistemai, geriausia gynyba – laiku pamatyti klaidą. Išmokę pastebėti, kad socialinio įrodymo ginklo duotas autopilotas apdoroja netikslią informaciją, šį aparatą galime išjungti ir patys imti kontroliuoti situaciją.

Yra dviejų tipų situacijos, kurioms susiklosčius nereikėtų paklusti socialinio įrodymo principui. Pirmoji – suklastotas socialinis įrodymas. Tokias situacijas dažnai tyčia sumodeliuo-

ja naudos siekiantys žmonės norėdami sudaryti įspūdį, kad minia žmonių elgiasi taip, kaip nori, jog elgtumės mes (iš tiesų taip nėra). Užkadrinis juokas, apie kurį kalbėjome, – vienas suklastotų duomenų pavyzdžių. Bet čia slypi kai kas svarbesnio, ir dauguma klastočių aiškiai matomos.

Pavyzdžiui, visokios užkadrinės emocijos egzistuoja ne tik elektroninėje medijoje ir apskritai elektroniniame amžiuje. Pavyzdžiui, panagrinėjus istoriją, socialinio įrodymo principo taikymą galima aptikti vienoje didingiausių meno rūšių – operoje. Tai reiškinys, vadinamas samdytų plojikų minia. Sakoma, tai buvo 1820 metais įgyvendinta dviejų nuolatinių Paryžiaus operos lankytojų Sautono ir Porcherio idėja. Tiesą sakant, šie vyrai buvo ne šiaip sau operos lankytojai, o verslininkai, kurių prekė – plojimai.

Pasivadinę „L'Assurance des Succès Dramatiques", jie teikdavo savo ir savo darbuotojų paslaugas dainininkams ir operos teatrų direktoriams, kurie norėjo būti tikri, jog publika bus dėkinga už pasirodymus. Jiems taip sekėsi sužadinti nuoširdžią žiūrovų reakciją netikromis emocijomis (dažniausiai būdavo vyriausiasis (pranc. *chef de claque)* ir kiti (pranc. *claqueurs*), kad galiausiai plojimų paslauga operos pasaulyje tapo pripažintu ir nuolatiniu reiškiniu. Kaip rašo muzikos istorikas Robertas Sabinas, „1830-aisiais plojimas buvo tikra profesija, kurios atstovai dienomis repetuodavo, o vakarais plodavo... Tačiau galbūt nei Sautonas, nei jo bendražygis Pocheris nenujautė, kokiu mastu jų metodas bus diegiamas ir taikomas visur, kur tik esama operos".[15]

Plojimo paslaugų sričiai plečiantis ir vystantis, jų teikėjai siūlė įvairius stilius ir stiprumą. Taip, kaip užkadrinio juoko kūrėjų pasamdyti žmonės tyčia krizena, kikena ar garsiai juokiasi, plojikai irgi buvo pasiskirstę pareigomis (pranc. *pleureuse*): galintis tyčia apsiverkti (pranc. *bisseur*), ekstazės kupinu

balsu šaukiantis „bis" ir „dar", ir tas, kurio funkciją šiais laikais atlieka užkadrinis juokas, – sugebantis užkrečiamai kvatotis (pranc. *rieur*).

Tačiau geriausia paralelė su moderniomis dirbtinių emocijų formomis yra pats klastojimo akivaizdumas. Nebuvo jokio poreikio slėpti ar keisti plojikų, kurie metų metus dažnai per visus pasirodymus visad sėdėdavo tose pačiose vietose, du dešimtmečius vadovaujami to paties *chef de claque*. Nuo visuomenės net nebuvo slepiama, kad plojikų darbas apmokamas. Priešingai: praėjus šimtui metų po plojikų profesijos atsiradimo, Londone leidžiamo laikraščio *Musical Times* skaitytojai galėdavo rasti italų plojikų paslaugų reklamų su įkainiais. Nesvarbu, koks būdavo renginys – opera „Rigoletas" (*Rigoletto*) ar komedija „Giligano sala" (*Gilligan's Island*), žiūrovais sėkmingai manipuliuodavo tie, kurie pasitelkdavo socialinį įrodymą, net ir suklastotą.

Už vyro plojimą aktoriui išėjus į sceną – 25 liros
Už moters plojimą aktoriui išėjus į sceną – 15 lirų
Už kiekvieną paprastą plojimą spektaklio metu – 10 lirų
Už kiekvieną stiprų plojimą spektaklio metu – 15 lirų
Už dar stipresnį plojimą – 17 lirų
Už šūkius „*bene!*" ir „bravo!" – 5 liros
Už bisą – 50 lirų
Didelio entuziazmo reiškimas – kaina sutartinė

4.5 PAV.

Samdytų italų plojikų paslaugų reklama su įkainiais

Plojikai visiškai viešai siūlė savo paslaugas – nuo paprasto plojimo iki didelio entuziazmo – laikraštyje, skaitomame daugybės žmonių, kuriems tikėtasi padaryti įtaką. Pliaukšt, **whirr.**

Sautonas ir Porcheris suvokė, kad mes mechaniškai paklūstame socialinio įrodymo principui; tą suvokia ir šių dienų išnaudotojai. Jie nė neslepia, jog įrodymas sufabrikuotas, pavyzdžiui, kai kada užkadrinis juokas skamba nenatūraliai. Jie tiesiog didžiuojasi, jog pripažįstame sunkią savo padėtį: mes turime arba leistis apkvailinami, arba išjungti autopilotą, be kurio tampame labai neatsparūs jų gudrybėms. Tačiau manydami, jog mus įklampino, jie labai klysta. Pasipriešinti mums leidžia silpnoji jų gudrybių vieta.

Autopilotus galima įjungti ar išjungti, todėl mes galime ramiai daryti tai, ką diktuoja socialinio įrodymo principas, kol pastebime, jog tam tikra informacija netiksli. Tada reikėtų perimti situacijos valdymą į savo rankas, pataisyti tai, kas būtina, ir vėl įjungti autopilotą. Mes galime žinoti, kada atlikti tą paprastą manevrą, nes šiais laikais socialinio įrodymo klastotės itin akivaizdžios. Tereikia būti šiek tiek akylesniems ir apsisaugosite, nes pastebėsite aiškiai sufabrikuotą įrodymą.

Panagrinėkime konkretų pavyzdį. Prieš keletą metų ėmė daugėti reklamų, kuriose daug paprastų žmonių iš gatvės karštai giria kokią nors prekę nė neįtardami, kad jų kalba įrašinėjama. Kaip ir galima tikėtis, tos reklamos dėl „paprastų žmonių – tokių kaip aš ir tu“ yra gana paveikios. Jos visad nepastebimai iškraipo tikrovę: mes girdime atsiliepimus tik tų, kuriems produktas patiko, tad susidarome tik vienpusį įspūdį – esą taip mano didžioji visuomenės dalis. Neseniai atsirado paprastesnis ir gana neetiškas būdas klastoti socialinį įrodymą: prekybininkams dažnai net nereikia tikrų atsiliepimų – pasamdyti aktoriai išberia atsiliepimą į kamerą, ir viskas. Kokios įžūlios šios reklamos: juk aiškiai matyti, kad viskas surežisuota – žmonės yra aktoriai, o sakomas tekstas parašytas iš anksto.

Dave Barry, naujienų tarnyba *Knight Ridder*



Neseniai, kai žiūrėjau televizorių, prasidėjo reklama, ir jos pranešėjas balsu, kuriuo paprastai kalbama apie tai, kas vyksta Persų įlankoje, pasakė: „Dabar klientai gali užduoti klausimų Angelai Lansbury apie „Bufferin"!"

Daugumos žmonių reakcija tai išgirdus maždaug tokia: „Ką?", kuri reiškia: „Ką Angela Lansbury turėtų daryti su „Bufferin"?" Tačiau šioje reklamoje nufilmuota keletas atsitiktinių gatvėje sustabdytų žmonių, *kurie visi turėjo po klausimą Angelai Lansbury apie „Bufferin".* Jų užduotus klausimus apibendrinti galima taip: „Panele Lansbury, ar „Bufferin" yra geras produktas, kurį verta įsigyti?"

Tie žmonės atrodė labai nuoširdūs, rodės, iki tol jie kelis mėnesius grąžydami rankomis spirgėjo: „Turiu klausimą apie „Bufferin"! Jei tik galėčiau jį užduoti Angelai Lansbury!"

Tai dar viena pernelyg ilgai slepiama nuo amerikiečių problema: pirkėjų marsiečių invazija. Jie atrodo kaip žmonės, tačiau taip nesielgia, ir jie mus tuoj užgrobs.

4.6 PAV.

Vidutinis marsietis iš gatvės

Tikrai ne aš vienas pastebiu, kiek daug pastaruoju metu pasirodo akivaizdžiai sufabrikuotų atsiliepimų. Humoristas Dave'as Berry'is taip pat pastebėjo, kiek jų daug, ir juos pateikiančius žmones pavadino pirkėjais marsiečiais. Šis terminas man patiko, tad ėmiau jį vartoti ir aš. Jis man primena nepaisyti tų žmonių nuomonės, kai reikia nuspręsti, ką pirkti, nes jie juk iš kitos planetos.

(*NAUJIENŲ TARNYBA* KNIGHT RIDDER)

Kai tik man tokiu būdu mėginama padaryti įtaką, įsijungia aliarmas: „Dėmesio! Dėmesio! Pateiktas netikras socialinis įrodymas. Autopilotas laikinai išjungiamas." Tai padaryti lengva. Tereikia nuspręsti būti akylesniems, pastebėti netikrą socialinį

įrodymą, ir būsite pranašesni už tuos pernelyg savimi pasitikinčius sukčius. Kol dar nepastebėjome klastotės, galime laikytis ramiai, o pastebėję suduoti atsakomąjį smūgį.

Jį reikia suduoti iš visų jėgų. Ir daryti kai ką daugiau, ne vien ignoruoti klastotę, nors ir tai gerai. Aš kalbu apie agresyvų kontrpuolimą: kai tik įmanoma, turime iškrėsti ką nors nemalonaus bandantiems mums pakišti netikrą socialinį įrodymą. Neturėtume įsigyti nieko, kas reklamuojama surežisuotuose pokalbiuose su neva pirkėjais. Be to, reikėtų tų daiktų gamintojams nusiųsti laiškus, juose paaiškinus savo reakciją ir patarti atsisakyti paslaugų reklamos agentūros, taip melagingai reklamuojančios jų produktą.

Žinoma, negalima visuomet iš kitų elgesio spręsti, kaip elgtis mums patiems – ypač kai situacijos rimtos ir privalu pasverti visus už ir prieš, arba tokios, kur mums viskas aišku, tačiau daugeliu atveju reikia atsižvelgti ir į kitų žmonių pateikiamą informaciją. Jei paaiškėja, kad informacijos negalime laikyti teisinga, nes kažkas suklastojo įrodymus, turime duoti atkirtį. Ne tik iš pasibjaurėjimo, kad galėjau būti apgautas, – mane purto ir nuo minties, jog kažkas bandė mane priversti daryti, ko nenoriu, mėgindamas sugriauti sieną, kuria atsitveriu nuo šiuolaikinio gyvenimo, nuolat spaudžiančio priimti daugybę sprendimų. Be to, turiu teisę atsikirsti. Jei esate toks kaip aš, taip pat turėtumėte tą padaryti.

Socialinis įrodymas ne tik gali būti suklastotas, bet ir nukreipti mus netinkama linkme. Tokiu atveju menka, nekalta klaidelė padidins socialinį įrodymą, ir šis pastūmės mus priimti netinkamą sprendimą. Vienas iš pavyzdžių – pliuralistinis nemokšiškumas, kai atsitikus nelaimei aplinkiniai to nesuvokia. Tačiau geriausiai tai iliustruojanti istorija nutiko mano studentui, dirbusiam kelių policijos patruliu.

Pasibaigus paskaitai apie socialinį įrodymą, studentas pasiliko su manimi pasikalbėti. Jis pasakė dabar supratęs, dėl ko įvyksta automobilių avarijos, kurių anksčiau neturėdavo kuo paaiškinti. Dažniausiai tai atsitinka didelių miestų greitkeliuose per piką, kai automobiliai visomis juostomis juda nuolat, bet lėtai. Incidentas prasideda tada, kai dviejų vienas paskui kitą važiuojančių automobilių vairuotojai ima vienu metu signalizuoti, kad juos įleistų į gretimą eismo juostą. Per keletą sekundžių visa už antrojo automobilio esanti eilė ima daryti tą patį, mat vairuotojai mano, jog priekyje kelią užtvėrė sugedęs automobilis ar kažkas kita. Per tokią spūstį automobiliai dažnai susiduria, nes kaip įmanydami bando įlįsti į tuščią tarpą kitoje juostoje.

Pasak patrulio, keista yra tai, kad eismo juosta nebūdavo užblokuota, ir susidūrus automobiliams tai paaiškėdavo. Jis sakė, kad tokių avarijų regėjo ne kartą, net tuomet, kai kelias už incidentą sukėlusių signalizuotojų būdavo visiškai laisvas.

Patrulio pasakojimas aiškiai atspindi tai, kaip mes reaguojame į socialinį įrodymą. Pirma, mes esame linkę manyti, jog jei daug žmonių daro tą patį, jie turbūt žino tai, ko nežinome mes. Mes ypač pasitikime minia tada, kai tiksliai nežinome, kas vyksta. Antra, gana dažnai minia klysta, nes žmonės į socialinį įrodymą reaguoja ne remdamiesi konkrečia informacija, o savo nuožiūra.

Tad jei du vairuotojai vienu metu nutaria persirikiuoti, kiti du už jų turbūt padarys tą patį manydami, jog tie du pirmieji pastebėjo kokią kliūtį priekyje. Socialinis įrodymas vairuotojus labai veikia, ir to rezultatas – keturi vienas paskui kitą judantys automobiliai mirksinčiomis posūkio lempomis, bandantys įlįsti į kitą eismo juostą. Paskui įjungiama daugiau lempų, ir tuomet socialinis įrodymas nepaneigiamas. Toliau eilėje stovintys vairuotojai nebeabejoja, kad būtina keisti juostą: „Tie visi tikrai kažką žino." Jiems taip prireikia persirikiuoti, jog nė nepažiūrė-

ję, kas dedasi priekyje, jie lenda į mažiausią gretimoje juostoje susidariusį tarpą ir rėžiasi į kito automobilio šoną.

Štai jums pamoka: autopilotu, kaip ir kitu prietaisu, negalima visiškai pasitikėti; kartais jis tiesiog sugenda ir veikia netinkamai net nepateikus klaidingos informacijos, todėl reikia kartkartėmis patikrinti, ar neprarado ryšio su kitomis įvykio aplinkybėmis – objektyviais faktais, mūsų ankstesne patirtimi ir asmenine nuomone. Laimei, ši patikra nereikalauja nei pastangų, nei daug laiko. Visa, ko reikia, – tik greit apsidairyti, ką padaryti tikrai verta. Besąlygiškas kliovimasis socialiniu įrodymu gali blogai baigtis.

Šis socialinio įrodymo principo bruožas visad man primena tai, kaip indėnų gentys – uodapėdžių, kri, gyvačių ir varnų – medžiodavo bizonus. Bizonas pasižymi dviem savybėmis, dėl kurių lengvai patenka į socialinio įrodymo pinkles. Pirma, dėl akių padėties galvoje jie geriau mato tai, kas vyksta šonuose, o ne prieš juos. Antra, bėgdami nuo pavojaus jie nulenkia galvas taip žemai, kad nemato nieko, tik bandą. Indėnai suvokė, jog kai banda ima bėgti link skardžio, galima sumedžioti labai daug bizonų. Už medžiotojus viską padaro patys gyvūnai – jie reaguoja į masinį bandos skleidžiamą socialinį įrodymą ir nežiūri, kas yra priešais. Vienas nustebęs tokios medžioklės liudininkas mirtimi pasibaigusį bizonų pasitikėjimą kolektyvine žinia apibūdino taip:

> „Tik šitaip būdavo įmanoma įvilioti bandą į prarają, ir jie ten krisdavo *en masse* (kartu). Bandos vadus ten nuvaro medžiotojai, o visi kiti nugarmą savo noru.“[16]

Taigi pilotui, skrendančiam lėktuvu, kuriame įjungtas autopilotas, pravartu kartais patikrinti, kaip veikia prietaisas, ir žvilgtelėti pro langą. Mes taip pat, būdami minioje, kartais

turime pakelti akis ir apsidairyti pajutę, kad mus tuoj įtrauks masinis socialinis įrodymas. Jei nesidairysime, sulauksime nelaimės, tai yra to paties, ko ir beatodairiškai besirikiuojantys vairuotojai ir bizonai.

SKAITYTOJO LAIŠKAS
Buvęs hipodromo darbuotojas

„Pastebėjau, kaip kai kurie žmonės per žirgų lenktynes socialinio įrodymo principą palenkia savo naudai. Tokie lošėjai, norėdami padidinti savo galimybę išlošti daugiau pinigų, paskatina aplinkinius statyti sumas už lėtus žirgus.

Statymo koeficientas priklauso nuo to, už ką statoma. Kuo daugiau pinigų statoma už žirgą, tuo mažesnis (geresnis) koeficientas. Galbūt nuskambės keistai, tačiau dauguma lošėjų mažai ką nusimano apie lenktynes ar statymo taktiką. Todėl dažnai, ypač jei nedaug žino apie lenktynėse dalyvaujančius žirgus, jie stato už favoritą. Statymo rezultatai ekrane atnaujinami labai dažnai, todėl visad žinoma, kas esamu momentu yra favoritas. Metodas, kurį pasitelkus galima pakeisti koeficientą, gana paprastas. Žmogus jaučia, kad tam tikras žirgas turi didelių galimybių laimėti. Paskui pasirenka žirgą, kurio koeficientas didelis (tarkime, 15 ir 1) ir kuris kažin ar laimės. Atnaujinus statymo rezultatus, žmogus stato šimtą dolerių už lėtąjį žirgą ir padaro jį favoritu, kurio koeficientas nukrinta iki 2 ir 1.

Čia pradeda veikti socialinio įrodymo principas. Kai kurie, kas nelabai žino, už ką statyti, pažiūri ekrane, už ką jau pastatyta ir kas favoritas, ir stato už jį. Jais paseka ir daug kitų lošėjų. O gudrusis lošėjas gali grįžti prie langelio ir statyti didelę sumą už greičiausią žirgą, kurio koeficientas dabar mažesnis, nes jį numušė naujas favori-

tas. Jei išlošiama pinigų, suma daug didesnė už paaukotus pirmuosius 100 dolerių.

Esu tai matęs savo akimis. Kartą vienas žmogus pastatė už žirgą, kurio koeficientas 10 ir 1, ir padarė jį išankstiniu favoritu. Imta kalbėti, jog tie statytojai kažką žino. Paskui visi (ir aš) statėme už tą žirgą. Jis atbėgo paskutinis ir dar susižeidė koją. Daugelis praradom pinigus, o kažkas išlošė, tik mes niekad nesužinosim, kas. Tačiau jis susižėrė visus pinigus, nes gerai išmano socialinio įrodymo principą.“

Dar kartą įsitikinome, kad socialinio įrodymo principas labiausiai veikia tuos, kurie, esant konkrečiai situacijai, nežino, ką daryti, ir abejoja, todėl ima kopijuoti aplinkinių elgiasį.

5 skyrius

MĖGSTAMUMAS

Draugiškas vagis

Pagrindinis advokato darbas – padaryti taip, kad teisėjas pamėgtų teisiamąjį.

CLARENCE DARROW

NIEKAM NENUOSTABU, JOG ŽMONĖS LABIAUSIAI LINKĘ pasakyti „taip" tiems, kuriuos pažįsta ir mėgsta. Tačiau stebina tai, kad šia taisykle įvairiausiose situacijose gali pasinaudoti mums visiškai nepažįstami žmonės norėdami, jog sutiktume išpildyti jų prašymus.

Geriausias man žinomas profesionalaus naudojimosi mėgstamumo principu pavyzdys – „Tupperware" vakarėliai, kuriuose išgauti sutikimą yra didžiausia galimybė visose JAV. Kurie žino, kaip šie vakarėliai rengiami, atpažins per juos taikomus mūsų jau aptartus principus: grįžtamumo (iš pradžių dalyvės žaidžia žaidimus, ir jų nugalėtojos laimi prizus; tos, kurios nieko nelaimi, gauna po maišelį su kosmetika, kad prieš pradedant prekių pardavimą visos moterys turėtų kokią nors dovaną), įsipareigojimo (kiekviena dalyvė turi garsiai papasakoti, kokia jos jau turimų „Tupperware" produktų nauda ir pranašumai) ir soci-

alinio įrodymo (pradėjus pardavimą, kiekviena nupirkta prekė sustiprina įspūdį, jog ji mėgstama žmonių, taigi tikrai yra gera).

Čia pasitelkti visi įtakos principai, kurie padeda daugiau parduoti, tačiau veiksmingiausias dalykas yra paremtas mėgstamumo principu. Vakarėlį vedantis „Tupperware" įmonės atstovas apie prekes kalba smagiai ir įtikinamai, tačiau ką nors įsigyti pasiūlo ne jis, o moteris, kuri yra visų dalyvių draugė. Taip. „Tupperware" atstovas tik fiksuoja, kas kokias prekes užsisakė, o psichologiškai dalyves nuginkluoja namų savininkė, kuri šypsosi, maloniai šneka ir tiekia užkandžius. Ji sukvietė drauges į prekių reklamavimo vakarėlį ir, kaip žinia, už kiekvieną parduotą prekę gaus užmokestį.

Taigi viskas paprasta: „Tupperware" įmonė sumokėjo namų savininkei už surengtą vakarėlį ir pasirūpino, kad klientės pirktų prekes iš draugės, o ne iš nepažįstamų pardavėjų. Taigi maloni aplinka, jaukumas, pasitikėjimas ir draugystė skatina pirkti. Vartotojų elgsenos tyrėjai Frenzier ir Davis, išnagrinėję namų savininkes ir vakarėlio dalyves siejantį ryšį, patvirtino šio „Tupperware" metodo veiksmingumą: stiprus žmonių tarpusavio ryšis skatina įsigyti produktą dukart labiau nei tai, ar produktas patinka. Jo rezultatai nuostabūs: neseniai apskaičiuota, jog „Tupperware" pardavimas išaugo iki daugiau nei 2,5 mln. dolerių per dieną!

Įdomu tai, kad dalyvės, rodos, puikiai žino, jog „Tupperware" įmonė per rengiamus vakarėlius taiko mėgstamumo principą ir naudojasi moteris siejančia draugyste. Vienoms tai ne problema, kitoms nepatinka, bet jos nelabai žino, kaip tam pasipriešinti. Viena moteris, su kurìa kalbėjausi, nusivylusi pasakojo:

„Man tie „Tupperware" vakarėliai jau taip lenda per gerklę, kad nebegaliu pakęsti, kai esu į juos kviečiama. Turiu

visus virtuvės reikmenis, o jei man dar ko prireikia, galiu tai įsigyti pigiau artimiausioje parduotuvėje, tačiau kai draugė pakviečia į vakarėlį, pasijuntu privalanti ten eiti. O nuėjusi jaučiuosi privalanti ką nors pirkti. Ir ką galiu padaryti? Juk tuos vakarėlius rengia mano draugė."

Kai „Tupperware" ėmė naudotis draugyste – tuo, kam sunku pasipriešinti, nenuostabu, kad liovėsi organizuoti išpardavimus parduotuvėse ir visą dėmesį sutelkė į vakarėlius – dabar naujas „Tupperware" vakarėlis prasideda maždaug kas 2,7 sekundės. Bet, žinoma, ir kiti įtakos darymo meistrai žino, jog mes juntame spaudimą pasakyti „taip" pažįstamam ir mėgstamam žmogui. Pastebėkite, kad vis daugiau labdaros organizacijų liepia savanoriams rinkti pinigus netoli savo namų, nes puikiai supranta, kad kur kas sunkiau atmesti draugo ar kaimyno prašymą paaukoti.

Kiti įtakos darymo meistrai pastebėjo: tam, kad žmogus sutiktų išpildyti prašymą, jo draugas nebūtinai turi būti šalia – neretai pakanka paminėti to draugo vardą. „The Shaklee Corporation", kurios darbuotojai prekiauja įvairiais buities reikmenimis naudodami nuo durų prie durų metodą, pataria jiems sukurti begalinę klientų paieškos grandinę. Klientas, pagyręs prekę, skatinamas pasakyti vardus draugų, kuriuos ta prekė taip pat domintų. Tada su tais draugais susisiekiama, pasiūloma ką nors pirkti ir gaunamas jų draugų sąrašas. Taip grandinė vis ilgėja.

Šio metodo veiksmingumo esmė – pardavėjas, susisiekęs su nauju potencialiu klientu, pamini vardą jo draugo, kuris „rekomendavo su jumis susisiekti". Tada tampa sunku atsisakyti pardavėjo paslaugų – tai vos ne tas pats, kas atstumti draugą. Įmonės „Shaklee" naujokų atmintinėje reikalaujama būtinai taikyti šį metodą: „Jo naudingumo pervertinti neįmanoma.

Paskambinti potencialiam klientui ar ateiti pas jį ir pasakyti, kad ponas Toks ir Toks, pirkėjo draugas, manė, jog jam būtų naudinga dėl jūsų paaukoti šiek tiek laiko, – taip pat gerai, kaip parduoti 50 procentų prekių dar prieš pradedant dirbti."

Tai, kad įtakos darymo meistrai plačiai naudojasi draugus siejančiu mėgstamumo ryšiu, daug pasako apie mėgstamumo principo paveikumą siekiant gauti sutikimą. Iš tiesų dažnai paaiškėja, kad meistrai taiko principą net tada, kai draugų šalia nėra ir todėl jais pasinaudoti neįmanoma. Tokiais atvejais įtakos darymo meistrų taktika, padedanti gauti sutikimą, yra gana aiški: jie pasistengia, kad mes juos pamėgtume.

Detroito mieste gyvena toks Joe Girardas, kuris pasitelkia mėgstamumo principą pardavinėdamas „Chevrolet" automobilius. Laikui bėgant jis tapo turtingu žmogumi, uždirbančiu daugiau nei 200 000 dolerių per dieną. Tai išgirdę, galime pamanyti, jog jis yra koks nors „General Motors" aukščiausio lygio vadovas ar įkūrė savo tarpininkavimo prekiaujant „Chevrolet" įmonę. Ne – jis susikrovė turtus dirbdamas paprastu pardavėju – automobilių ekspozicijos salės konsultantu. Jis veikė nepaprastai – per dvylika metų tapo pardavėju konsultantu, kasdien parduodančiu vidutiniškai po penkis automobilius ar vilkikus. Šis žmogus Gineso rekordų knygoje įvardytas kaip „geriausias automobilių pardavėjas".

Sulaukti tokios sėkmės padėjęs metodas stulbinamai paprastas. Jis susidėjo iš dviejų dalykų, kuriuos reikia pasiūlyti pirkėjams: gerą kainą ir pardavėją, iš kurio būtų malonu pirkti. „Tai viskas, ko reikia, – tvirtino Girardas viename interviu. – Raskite pardavėją konsultantą, kuris jiems patiktų, nustatykite gerą kainą, pateikite visa tai pirkėjui, ir sandoris sudarytas."

Puiku. Joe Girardo naudojamas metodas parodo, koks svarbus mėgstamumo principas jo verslui, tačiau pasako ne viską.

Pirma, mums nepasakoma, kodėl pirkėjams Girardas patikdavo labiau nei kitas pardavėjas konsultantas, siūlydavęs gerą kainą. Tai iškelia svarbų ir įdomų klausimą, į kurį metodas nepadeda atsakyti: kas lemia tai, kad žmogus patinka kitam žmogui? Žinodami atsakymą, turėtume daug nuveikti, kol suvoktume, ką tokie kaip Joe daro norėdami mums patikti ir kaip patiems tapti mėgstamiems. Laimei, socialinių mokslų specialistai daug dešimtmečių ieškojo atsakymo. Jų tyrimų rezultatai atskleidė, kokie veiksniai lemia simpatiją. Ir, kaip matysime, kiekvienu juo gudriai naudojasi įtakos darymo meistrai mėgindami mus priversti pasakyti jiems „taip".

Fizinis patrauklumas

Nors visuotinai pripažįstama, kad fiziškai patrauklūs žmonės turi pranašumą socialiniame gyvenime, neseniai padarytos išvados atskleidė, jog mes nepakankamai vertiname patrauklumo galią. Atrodo, į gražius žmones reaguojama *click-whirr* principu. Kaip ir visos *click-whirr* reakcijos, ši įvyksta automatiškai, nemąstant. Pati reakcija priskirtina prie tų reiškinių, kurių visuma vadinama halo (aureolės) efektu. Šis efektas pasireiškia tada, kai kuri nors teigiama asmens savybė labiau nei kitos lemia teigiamą aplinkinių požiūrį į tą asmenį. Tyrimai rodo, kad dažniausiai tai yra fizinis patrauklumas.

Tyrimai parodė, kad fiziškai patraukliems žmonėms mes automatiškai priskiriame tokias savybes kaip talentas, geras būdas, sąžiningumas ir inteligencija. Tai padarome nežinodami, jog mūsų nuomonę formuoja maloni išvaizda. Kai kurie šios prielaidos, neva gerai atrodantis žmogus yra geras, padariniai mane baugina. Pavyzdžiui, pasidomėjus Kanados valdžios rinkimais, paaiškėjo, jog išvaizdūs kandidatai gavo 2,5 karto

daugiau balsų nei neišvaizdūs.[1] Nepaisant akivaizdaus favoritizmo, tolesnis tyrimas parodė, kad rinkėjai nesuvokė turintys tokį polinkį. Tiesą sakant, 73 procentai apklaustųjų griežtai neigė, jog pasirinkimą balsuoti sieja su kandidato išvaizda, ir tik 14 procentų apie tai bent pagalvojo. Panaši situacija buvo ir patyrinėjus darbuotojų samdą. Vienas tyrimas atskleidė, kad potencialaus kandidato išvaizda labiau nei turima kvalifikacija lėmė tikimybę gauti darbą, nors darbdaviai teigė, jog priimdami sprendimą beveik nekreipė dėmesio į tai, kaip kandidatas atrodo.[2]

Kiti tyrimai, keliantys nerimą kaip ir ankstesni, rodo, jog kūno matmenys ir sudėjimas turi įtakos ir teisminių procesų baigčiai. Malonios išvaizdos žmonės sulaukia daugiau nuolaidų. Pavyzdžiui, Pensilvanijos valstijoje mokslininkai vertino 74 ginamųjų vyrų išvaizdą prasidėjus teismams. Kai daug vėliau buvo patikrinti jų teismų įrašai, paaiškėjo, jog išvaizdesni vyrai sulaukė ne tokių griežtų bausmių. Patraukliems nusikaltėliams tikimybė išvengti įkalinimo buvo dukart didesnė nei nepatraukliems.[3] Kitas tyrimas, surežisavus teismą dėl padarytos per aplaidumą žalos atlyginimo, atskleidė, kad gražesniam už auką teisiamajam priteista sumokėti 5623 dolerius, o kai auka už jį gražesnė – vidutiniškai 10 051 dolerį. Nuo teisiamųjų išvaizdos priklausančius sprendimus priėmė tiek teisėjai, tiek teisėjos.

Kiti atlikti eksperimentai parodė, kad patrauklūs žmonės pagalbos sulaukia greičiau, be to, jiems lengviau sekasi įtikinti klausytojus pakeisti nuostatas. Ir šiuo atveju abi lytys į tokius žmones reaguoja vienodai. Pavyzdžiui, per papildomą tyrimą nustatyta, jog geriau atrodantiems vyrams ir moterims greičiau suteikiama pagalba, net jei šie jos paprašo tos pačios lyties žmogaus.[4] Žinoma, ši taisyklė turi išimtį, jei patrauklus asmuo yra suvokiamas kaip varžovas, ypač jei tai meilės reikalai, o kitais atvejais mūsų kultūroje išvaizdūs žmonės turi didžiulį pra-

našumą socialiniame gyvenime. Jie labiau mėgstami, lengviau įtikina kitus, dažniau sulaukia pagalbos ir laikomi intelektualesniais ir turinčiais daugiau teigiamų asmeninių savybių. Be to, geros išvaizdos teikiama nauda pastebima, regis, gana anksti. Atlikus tyrimą pradinėse mokyklose, paaiškėjo, jog netinkamas gražių vaikų elgesys vertinamas ne taip neigiamai, be to, mokytojai išvaizdesnius mokinius laiko protingesniais už ne tokius išvaizdžius jų bendraklasius.[5]

Taigi nenuostabu, jog įtakos darymo meistrai dažnai naudojasi halo efektu. Mes mėgstame patrauklius žmones, taip pat esame linkę paklusti tiems, kuriuos mėgstame, todėl logiška, kad į pardavėjų mokymo programas įeina komplimentų sakymas klientams, kad madingų drabužių parduotuvių personalą sudaro išvaizdūs darbuotojai ir kad visokie sukčiai, vyrai ir moterys, irgi dažnai būna išvaizdūs.

Panašumas

Tačiau galbūt esmė yra ne išvaizda – juk didžioji dalis žmonių atrodo vidutiniškai. Gal yra ir kitų veiksnių, nuo kurių priklauso, ar žmogus mums patinka? Ir mokslininkai, ir įtakos darymo meistrai žino keletą tokių veiksnių. Vienas iš jų – panašumas.

Mums patinka tie, kurie į mus panašūs. Tai galioja kalbant apie nuomonių, asmeninių savybių, kilmės ar gyvenimo būdo panašumą, todėl tie, kurie siekdami gauti mūsų sutikimą nori patikti, gali tai padaryti supanašėdami su mumis įvairiais atžvilgiais.

Geras pavyzdys – apranga. Keletas tyrimų atskleidė, kad mes labiau linkę padėti tiems, kurie rengiasi kaip mes. Per vieną tyrimą, atliktą aštuntojo dešimtmečio pradžioje, kai jaunuoliai rengdavosi arba hipiškai, arba griežto stiliaus drabužiais,

mokslininkai apsirengdavo arba vienaip, arba kitaip ir koledžo studentų miestelyje paprašydavo 10 centų monetos, kad galėtų paskambinti. Kai prašytojas būdavo apsirengęs taip pat kaip studentas, jo prašymas būdavo išpildomas dviem trečdaliais atvejų, o kai kitaip, monetą pavykdavo gauti tik iš pusės studentų, į kuriuos kreiptasi. Kitas eksperimentas parodo, kaip automatiškai mes galime reaguoti į tuos, kurie į mus panašūs. Antikarinės demonstracijos dalyvis ne tik buvo labiau linkęs pasirašyti peticiją, paprašytas panašiai apsirengusio žmogaus, bet ir nepasivargino perskaityti peticijos teksto. *Click-whirr.*[6]

Kitas būdas, kaip manipuliuoti panašumu norint patikti ir gauti sutikimą, yra teigti žmogui, jog esame panašios kilmės ir turime panašių interesų. Pavyzdžiui, automobilių pardavėjai yra išmokyti ieškoti tokio panašumo, kai pirkėjas atvyksta seno automobilio keisti į naują. Jei automobilio bagažinėje yra stovyklavimo reikmenų, kalbėdamasis su pirkėju pardavėjas gali pasakyti, jog vos pasitaikius progai stengiasi kur nors išvykti už miesto; jei ant užpakalinės sėdynės sudėti golfo kamuoliukai, pardavėjas užsimena besitikintis, kad neims lyti, kol jis neįmuš kamuoliuko į skylutę 18 kartų, kaip suplanavęs; jei pastebi, kad mašina pirkta kitoje valstijoje, pasiteirauja, iš kur pirkėjas atvykęs, ir nuostabu – pareiškia, kad ir jis (ar jo sutuoktinė) kilęs iš ten.

Nors tie panašumai atrodo nereikšmingi, jie veikia. Išnagrinėjęs draudimo bendrovių paslaugų pardavimo dokumentus tyrinėtojas nustatė, jog pirkėjai buvo labiau linkę užsisakyti draudimą iš konsultantų, kurie buvo į juos panašūs tokiais atžvilgiais kaip amžius, religija, politinės pažiūros ir rūkymas ar nerūkymas. Kadangi net nereikšmingi panašumai gali padėti išgauti kito žmogaus sutikimą, be to, labai lengva apie panašumą sumeluoti, patariu būti atsargiems susidūrus su prašytoju, tvirtinančiu, kad jis yra „visai toks kaip jūs“. Šiais laikais tikrai

verta neprarasti budrumo susidūrus su pardavėjais konsultantais, kurie atrodo panašūs į jus. Daugelis pardavėjų mokymo programų skatina mokinius atspindėti ir atitikti pirkėjo laikyseną, nuotaiką ir kalbos manierą, nes šių savybių panašumas didina sėkmingo pardavimo tikimybę.[7]

Komplimentų sakymas

Sykį aktorius McLeanas Stevensonas papasakojo, kaip jo mergina pasiekė, jog jis ją vestų: „Ji pasakė, kad jai patinku." Nors jis pajuokavo, šis sakinys ne tik humoristinis, bet ir informatyvus. Išgirdę, kad kam nors patinkame, galime stebuklingai pamėgti tą žmogų ir sutikti daryti tai, ko jis prašo. Todėl meilikavimus ar tvirtinimus, kad esame panašūs, dažnai girdime iš tų, kuriems iš mūsų ko nors reikia.

Prisiminkite Joe Girardą – geriausią pasaulyje automobilių pardavėją, tvirtinantį, kad jo sėkmės paslaptis yra gebėjimas pirkėjams patikti. Jis darydavo tai, kas iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti kvaila ir brangu. Daugiau nei trylikai tūkstančių buvusių savo klientų jis kas mėnesį siųsdavo šventinius atvirukus su asmenišku tekstu. Kiekvieną mėnesį atvirukai būdavo vis kitokie („Laimingų Naujųjų metų", „Laimingos Padėkos dienos" ir kt.), tačiau atviruko viršelio sakinys toks pats: „Jūs man patinkate." Kaip paaiškino Joe: „Atviruke nebūdavo daugiau nieko, tik mano vardas. Tiesiog parašydavau jiems, kad jie man patinka."

„Jūs man patinkate." Daugelį metų šie žodžiai būdavo rašomi ant visus dvylika mėnesių siunčiamų atvirukų, kuriuos gaudavo ir trylika tūkstančių kitų žmonių. Ar toks neasmeniškas sakinys, akivaizdžiai vartojamas siekiant parduoti automobilius, iš tiesų turėjo kokį poveikį? Joe Girardas mano, kad





5.1 PAV.

Pigus nekilnojamasis turtas

Galinga panašumo jėga, kai reikia parduoti, yra tai, ką įtakos darymo meistrai žino jau seniai.

(PENGUIN LEONIG)

taip; žinant, kokios sėkmės jis sulaukė, toks poelgis nusipelnė mūsų dėmesio. Joe suvokia vieną žmogaus prigimčiai būdingą dalyką: mus labai lengva užliūliuoti meilikavimais. Nors mūsų patiklumas turi ribas, ypač tada, kai meilikautojas akivaizdžiai siekia mumis manipuliuoti, vis dėlto esame linkę tikėti komplimentais ir mėgti tuos, kurie juos sako, net ir tada, kai komplimentai nenuoširdūs.

Eksperimentas, atliktas su Šiaurės Karolinos valstijos vyrų grupe, parodė, kokie mes galime būti bejėgiai prieš komplimentus. Per tyrimą žmogus sakydavo pastabas vyrams, kurių paslaugų jam reikėjo. Vieni išgirsdavo tik teigiamas pastabas, kiti – tik neigiamas, o treti – ir vienokias, ir kitokias. Iš to išplaukė trys įdomios išvados. Pirma, vyrams labiausiai patiko vien teigiamas pastabas sakęs žmogus. Antra, jis patikdavo net tada, kai vyrai suprasdavo, jog gražiai kalbama tik siekiant naudos. Trečia, priešingai nei pateikiant kitas pastabas, sakant vien komplimentus, šie nebūtinai turėjo būti teisingi. Teigiamas pastabas sakęs žmogus visiems imdavo patikti ir tada, kai pastabos būdavo tiesa, ir tada, kai netiesa.[8]

Mums būdinga tokia automatiškai pozityvi reakcija į komplimentus, kad mus gali lengvai užliūliuoti tas, kuris girdamas siekia iš mūsų išpešti naudos. *Click-whirr.* Žinant tai, išlaidos, patirtos kasmet spausdinant ir siunčiant 150 000 atvirukų su užrašu „Jūs man patinkate", nebeatrodo nei beprasmiškos, nei didelės.

Bendravimas ir bendradarbiavimas

Mes daugiausia mėgstame tai, kas mums pažįstama.[9] Jei norite tuo įsitikinti, atlikite nedidelį eksperimentą. Paimkite senos nuotraukos negatyvą, kuriame jūsų veidas nufotografuotas iš priekio, ir iš jo išryškinkite dvi nuotraukas – vieną, kurioje jūs atrodote toks, koks esate iš tiesų, ir kitą, kurioje vaizdas atvirkštinis (kairė pusė atitinka dešinę, o dešinė kairę). Dabar nuspręskite, kuri nuotrauka jums labiau patinka, o paskui paprašykite gero draugo pareikšti savo nuomonę. Jei esate tokie, kaip šiame eksperimente dalyvavusios moterys iš Milvokio, pastebėsite keistą dalyką – jūsų draugui labiau patiks tikroji nuo-

trauka, o jums – atvirkštinė. Kodėl? Todėl, kad abu reaguosite į tik jums įprastą vaizdą – draugas į tą, kurį visad mato, o jūs – į atvirkštinį, regimą pažiūrėjus į savo atvaizdą veidrodyje.[10]

Dėl mėgstamumo efekto panašumas neretai lemia daug sprendimų, tarp jų ir tai, kokius politikus išrenkame į valdžią. Atrodo, kad į uždarą kabiną įėjęs rinkėjas dažnai pasirenka tam tikrą kandidatą tik todėl, kad šio vardas lyg ir girdėtas. Per prieštaringai vertinamus rinkimus Ohajo valstijoje, įvykusius prieš keletą metų, vienas vyras, turėjęs nedaug galimybių laimėti valstijos generalinio prokuroro pareigas, iškovojo pergalę, nes prieš pat rinkimus pasikeitė pavardę į Browno – tokią turėjo daug Ohajo politikų.[11]

Kodėl taip atsitiko? Iš dalies dėl to, kad panašumas veikia mėgstamumą pasąmonės lygmenyje. Dažnai nesuprantame, jog mūsų požiūrį į kokį nors objektą lemia tai, kiek kartų buvome su juo susidūrę. Pavyzdžiui, per vieną eksperimentą keleto žmonių veidai buvo parodyti ekrane taip trumpai, kad dalyviai vėliau negalėjo prisiminti nė vieno iš jų. Tačiau kuo daugiau kartų veidas pasirodydavo ekrane, tuo labiau dalyviai tą žmogų, sutiktą akis į akį, pamėgdavo. O kadangi didesnis mėgstamumas reiškia didesnę įtaką visuomenėje, žmonės buvo labiau linkę sutikti su teiginiais tų, kuriuos ekrane matė daugiau kartų.[12]

Remdamiesi tuo, kad mes palankiau žiūrime į tai, ką pažįstame, kai kurie mokslininkai pasiūlė užmegzti ryšį siekdami pagerinti santykius tarp skirtingų rasių. Jie teigė, kad suvedus įvairių rasių žmones draugėn ir davus suprasti, jog yra lygūs, jie savaime labiau vieni kitus pamėgs. Tačiau kai mokslininkai panagrinėjo integraciją mokyklose – aplinkoje, kurioje geriausia patikrinti, ar toks požiūris teisingas, – paaiškėjo, jog yra priešingai. Bandymai suartinti skirtingų rasių mokinius tik didina juodaodžių ir baltaodžių priešiškumą.[13]

Kiek plačiau panagrinėkime desegregaciją mokykloje. Kad ir kokių gerų ketinimų turi tie, kurie mano, jog sumažinti įtampą tarp rasių padės skirtingos kilmės mokinių tarpusavio bendravimo skatinimas, vargu ar galima tokiu būdu ką pakeisti, nes argumentas, kuriuo pagrįsta ši idėja, yra be galo klaidingas. Visų pirma, mokykla – ne ta vieta, kur vaikai su kitų rasių atstovais bendrauja taip pat mielai, kaip ir su savaisiais. Daug metų vykdoma tik formali, ne socialinė integracija. Mokiniai susiskirsto į grupes pagal kilmę, o su kitų grupių vaikais beveik nebendrauja. Antra, skatinant skirtingų rasių vaikus glaudžiau bendrauti ir taip geriau susipažinti, jie ne visuomet ima labiau mėgti vieni kitus. Tiesą sakant, nuolat suvedant žmones nemalonioje aplinkoje, kur tvyro nusivylimo jausmas, konfliktai ar konkurencija, šie vieni kitus pamėgsta mažiau.[14] O tokia yra beveik visų mokyklinių klasių JAV atmosfera.

Perskaitykite psichologo Ellioto Aronsono, konsultavusio Teksaso valstijos Ostino miesto mokyklų direktorius dėl šių sunkumų, ataskaitą. Beveik visose valstybinėse JAV mokyklose mokymo procesas yra štai toks:

> „Dažniausiai pamokos vyksta taip: mokytojas, stovėdamas prieš klasę, pateikia klausimą. Šeši iš dešimties vaikų tiesiog negali nusėdėti ir mojuoja rankomis trokšdami būti paklausti ir parodyti, kokie jie gudrūs. Visi kiti sėdi nuleidę akis ir mėgina būti nematomi. Mokytojui pasirinkus vaiką, aktyvių mokinių, netekusių galimybės atsakyti, veiduose galima pamatyti nusivylimą ir nusiminimą, o tų, kurie nežino atsakymo, – palengvėjimą... Šis žaidimas skatina konkuruoti ir yra labai rizikingas, nes vaikai kovoja, kad juos mylėtų ir pripažintų vienas iš dviejų ar trijų svarbiausių žmonių jų gyvenime.

Be to, dėl tokio mokymo proceso vaikai neišmoks vieni kitų mėgti ir suprasti. Prisiminkite: kai lankėte mokyklą ir žinodavote teisingą atsakymą, bet mokytojas paprašydavo atsakyti ne jus, tikėdavotės, kad jūsų bendraklasis suklys, ir jums atsiras galimybė parodyti savo žinias. Jei jūs buvote paklaustas ir suklydote arba net nekėlėte rankos, turbūt pavydėjote atsakymą žinojusiems klasės draugams ir pykote ant jų. Vaikai, kuriems nesiseka, ima pavydėti ir nekęsti tų, kuriems sekasi, vadinti juos mokytojų numylėtiniais ar net griebiasi smurto mokyklos kieme. Savo ruožtu sėkmės lydimi mokiniai silpniau besimokančius dažnai niekina, vadina juos bukagalviais ar kvailiais.

Tokia konkurencinga mokymosi aplinka tikrai neskatina mokinių palankiai žiūrėti į bendramokslius ir elgtis su jais draugiškai."[15]

Tad ar reikia stebėtis, kodėl priverstinė desegregacija – visų mokinių vežiojimas tuo pačiu autobusu, rajonų perplanavimas ar mokyklų uždarymas – dažnai ne mažina, o didina priešiškumą tarp moksleivių? Juk mūsų vaikai daugiausia teigiamų emocijų patiria bendraudami su savo rasės žmonėmis, o su kitų rasių vaikais susiduria tik konkurencija persunktoje klasėje.

Ar yra būdas, kaip spręsti šią problemą? Vienas iš jų – liautis mėginti integruoti mokinius, tačiau kažin ar tai įmanoma. Net jei atmestume neišvengiamus įstatymus ar struktūrinius pokyčius bei konfliktus visuomenėje, sukeltus tokio sprendimo, vis tiek esama rimtų priežasčių, kodėl integracija mokyklose yra reikalinga. Pavyzdžiui, baltaodžių moksleivių mokymosi rezultatai visuomet stabilūs, o tautinių mažumų moksleiviams yra dešimt kartų didesnė tikimybė, jog desegregacija jų pažymius pagerins, o ne pablogins. Kalbėdami apie desegregaciją turime

būti atsargūs, kad „neišmestume kūdikio iš vonelės tik todėl, kad šis sėdi purviname vandenyje".

Žinoma, šios idėjos esmė – atsikratyti tik vandens, o ne kūdikio, ir šis liks švarus. Juk mūsų kūdikis sėdi purviname vandenyje, pilname skirtingų rasių atstovų priešiškumo vieni kitiems. Laimei, vilties pašalinti tą priešiškumą suteikia ugdymo specialistų atlikti bendradarbiavimu paremto mokymosi tyrimai. Kadangi mokinių desegregacijai labiausiai trukdo tai, kad jie su kitų grupių atstovais daugiausia susiduria kaip varžovai, mokslininkai išbandė mokymo būdus, kurių esmė yra bendraklasių bendradarbiavimas, o ne konkurencija.

Į stovyklą. Kad suvoktume bendradarbiavimu paremto mokymosi esmę, verta panagrinėti puikų turkų socialinių mokslų specialisto Muzafero Sherifo prieš tris dešimtmečius atliktą tyrimų ciklą. Mokslininką domino, kaip kyla konfliktų tarp skirtingų grupių, ir jis nusprendė tai ištirti berniukų vasaros stovykloje. Berniukai neįtarė, jog yra eksperimento dalyviai, o Sherifas ir jo asistentai nuolat gudriai manipuliavo stovyklos socialine aplinka ir stebėjo jos poveikį berniukų santykiams.

Ilgai ieškoti būdų, kaip sugadinti stovyklautojų santykius, neteko. Kad atsirastų jausmas „mes prieš juos", pakako berniukus suskirstyti į grupes ir apgyvendinti skirtingose trobelėse, o grupėms suteikus pavadinimus („Ereliai" ir „Barškuolės") atsirado ir tarpusavio konkurencija. Berniukai netrukus ėmė menkinti priešingos grupės narių savybes ir pasiekimus. Tačiau toks priešiškumas buvo menkniekis, palyginti su tuo, kas dėjosi, kai mokslininkai pradėjo organizuoti grupių varžytuves. Lobių ieškojimas, virvės traukimas, sporto varžybos skatino vaikus prasivardžiuoti ar apsistumdyti. Per varžybas priešingos komandos nariai būdavo vadinami sukčiais, bjaurybėmis ir smirdžiais. Vėliau buvo nusiaubtos priešingų koman-

dų trobelės, varžovų vėliavos pavogtos ir sudegintos, iškabinti grasinantys ženklai, o peštynės valgomajame tapo kasdienybe.

Tuo momentu Sherifui pasidarė aišku, kad sukurti disharmoniją galima greitai ir lengvai – tereikia žmones suskirstyti į grupes ir leisti jiems kurį laiką „virti savo sultyse", o paskui paskatinti konkuruoti. Ir štai rezultatas – kunkuliuojanti grupių tarpusavio neapykanta.

Eksperimentuotojų laukė ir kur kas sunkesnis iššūkis: kaip pašalinti neapykantą, kurią patys pasėjo. Pirma jie pamėgino sustiprinti grupių tarpusavio bendravimą, dažniau suburdami visus stovyklautojus draugėn. Tačiau net kai bendra veikla būdavo nesunki (pavyzdžiui, filmai, vakarėliai), iš jos nieko gero neišeidavo. Iškylos baigdavosi mėtymusi maistu, vakarėliai – prasivardžiavimais, pietūs valgykloje – muštynėmis. Sherifas ir jo kolegos ėmė baimintis, kad, kaip ir daktaras Frankenšteinas, sukūrė monstrą, kurio nebegali kontroliuoti. Kai atmosfera stovykloje įkaito kaip niekad, mokslininkai staiga atrado paprastą ir efektyvų sprendimą.

Jie sumodeliavo daug situacijų, kuriose bendradarbiavimas būtų būtinas, antraip grupių tarpusavio konkurencija stovykloje pridarytų bėdų. Pavyzdžiui, per visą dieną trukusią išvyką į miestelį nusipirkti maisto paaiškėjo, jog vienintelis stovyklos sunkvežimis įklimpo purve. Mokslininkai sušaukė berniukus, ir jie tol kartu traukė ir stūmė sunkvežimį, kol šis atsidūrė ant sauso kelio. Paskui mokslininkai tyčia užsuko vandenį, tiekiamą per vamzdį iš toliau nuo stovyklos įrengto rezervuaro. Susidūrę su visus užklupsiančia bėda ir suvokę, kad jai išspręsti reikia visų stovyklautojų pastangų, berniukai kartu ieškojo gedimo ir jį sutaisė dar nesibaigus dienai. Buvo sukurta dar viena bendradarbiavimo reikalaujanti situacija: berniukams pranešta, jog leidžiama išsinuomoti norimą filmą, bet stovyklai tai per brangu. Berniukai suprato, kad vienintelis sprendimas – susi-

mesti pinigų, taigi taip padarę išsinuomojo filmą ir kartu jį pažiūrėjo neįprastai ramiai.

Padariniai, nors įvyko ne iš karto, tikrai nustebino. Bendros pastangos dėl bendrų tikslų nugalėjo grupių pagiežą. Netrukus nebeliko abipusių patyčių, vaikai nebesistumdė valgykloje laukdami savo eilės, ir skirtingų grupių vaikai ėmė pietauti prie vieno stalo. Be to, paprašyti išvardyti geriausius draugus, berniukai paminėjo ne tik savo, bet ir kitos grupės berniukus. Jų mąstymas pasikeitė, ir jie padėkojo mokslininkams už galimybę darsyk suvokti, kas yra draugas. Berniukai iš iškylos gamtoje kartu važiavo vienu autobusu – seniau tai būtų sukėlę visišką netvarką, o dabar to paprašė patys vaikai. Kai autobuso vairuotojas sustojo stotelėje pailsėti, vienos grupės vaikai, kuriems bendrų pinigų tebuvo likę penki doleriai, nutarė pavaišinti buvusius priešininkus pieno kokteliais!

To stebinančio pokyčio priežastis ta, kad berniukus imta skatinti bendrauti kaip bendražygius, o ne varžovus. Mokslininkai nustatė bendrus tikslus, kurių siekti turėjo abi grupės kartu. Bendradarbiavimas, kuris buvo būtinas įgyvendinti tiems tikslams, galiausiai leido priešingų komandų atstovams pamatyti vieniems kitus kaip gerus bendražygius, vertingus padėjėjus ir draugus. O kai bendras pastangas vainikavo sėkmė, tapo labai sunku ir toliau elgtis priešiškai su tais, su kuriais kartu sėkmingai įgyvendinta tiek tikslų.[16]

Mokykla. Ugdymo specialistai, išnagrinėję desegregaciją ir jos sukeliamus įtemptus santykius tarp skirtingų rasių moksleivių, pastebėjo, jog tai, ką atrado Sherifas, galioja ir mokyklų klasėse. Jei į mokymosi procesą bent retkarčiais būtų įtraukta daugiau bendradarbiavimu paremtos veiklos, kuria būtų siekiama kokio nors bendro tikslo, tikriausiai rastųsi pagrindas užsimegzti įvairios kilmės mokinių draugystei. Nors tokie ir panašūs projektai buvo vykdomi daugelyje valstijų, ypač įdo-

mus yra dėlionės metodas, Teksase ir Kalifornijoje taikytas Ellioto Aronsono ir jo kolegų.

Dėlionės metodo esmė – liepti mokiniams kartu išmokti artėjančio kontrolinio darbo medžiagą. Mokiniai suskirstomi į grupeles ir kiekvienam suteikiama labai mažai informacijos, tada visi grupės nariai paeiliui apsikeičia ir vienas kitam padeda ją įsisavinti. Kad pavyktų išmokti visą medžiagą, visi vieni kitiems reikalingi. Mokiniai, kaip ir Sherifo tirti stovyklautojai, atlikdami darbus, kuriuos nudirbti įmanoma tik drauge, tapo veikiau kolegomis nei varžovais.

Išmėginus dėlionės metodą neseniai desegreguotose klasėse sulaukta įspūdingų rezultatų. Tyrimai parodė, kad tos pačios mokyklos klases, kuriose ir toliau buvo mokoma įprastu konkuruoti skatinančiu būdu, palyginus su tomis, kuriose įdiegtas dėlionės metodas, pastarosiose skirtingų rasių vaikai ėmė draugauti, sumažėjo priešiškumas. Be to, atsirado ir kitų pranašumų: tautinių mažumų atstovai ėmė labiau gerbti save, pamėgo mokyklą, pagerėjo jų pažymiai. Metodas davė naudos ir baltaodžiams mokiniams – šie taip pat išsiugdė didesnę savigarbą, ėmė labiau mėgti mokyklą, o pažymiai už kontrolinį darbą buvo tokie pat kaip ir įprastai mokomų mokinių arba geresni.

Šiuos pasiekimus reikėtų aptarti plačiau. Kaip dėlionės metodas padeda įgyvendinti visa, ką padaryti valstybinėse mokyklose jau seniai nebebuvo vilties? Aronsono atliktas tyrimas padeda tai geriau suprasti. Jis susijęs su JAV meksikiečio berniuko Carloso nauja patirtimi, kai mokymo procesas buvo grįstas dėlionės metodu. Jo užduotis buvo išmokti papasakoti bendraklasiams apie Josepho Pulitzerio vidurinįjį karjeros laikotarpį. Paskui (kai kiekvienas išmokdavo savo dalį ir ją papasakodavo kitiems) mokiniai turėdavo rašyti kontrolinį darbą apie garsiojo žurnalisto gyvenimą. Aronsonas papasakojo, kas iš to išėjo:

„Carloso tartis būdavo prastoka kalbant anglų kalba, kuri jam buvo antroji, ir kadangi jam prabilus bendraklasiai dažnai jį pašiepdavo, berniukas per keletą metų įsisąmonino, jog per pamokas geriau tylėti. Netgi galima sakyti, kad jis sudarė su mokytoja tylos sutartį: visiškai nesireikšdavo ir likdavo užgožtas aktyvių bendraklasių, nes bijodavo ką nors ne taip pasakyti, o ji jo ir nekviesdavo atsakinėti. Toks sprendimas tikriausiai buvo padiktuotas kilniausių siekių – ji nenorėjo jo pažeminti ar matyti, kaip kiti vaikai iš jo šaiposi. Tačiau nekreipdama dėmesio į Carlosą, ji, tiesą sakant, jį nurašė. Tarsi parodė, jog su juo neverta gaišti laiko; bent jau taip suprato kiti vaikai: jei Carlosas nekviečiamas atsakinėti, vadinasi, yra kvailas. Gali būti, kad taip manyti ėmė ir jis pats.

Taigi natūralu, kad Carlosas jausdavosi nepatogiai, nes pritaikius dėlionės metodą jam tekdavo kalbėtis su kitais grupės nariais ir pasakyti savo dalį jam būdavo gana sunku. Jis mikčiodavo, dvejodavo ir būdavo neramus. Kiti vaikai jam nė kiek nepadėdavo, reaguodavo taip, kaip jau buvo įpratę. Kai kitam vaikui sunku, ypač tam, kuris laikomas kvailu, jie paprastai ima šaipytis ir erzintis. „Ech, tu nieko neišmanai, – tokius Mary pasakytus žodžius mums perdavė. – Tu bukas, kvailas, nesuvoki, ką šneki."

Vienas iš mūsų, kurio užduotis buvo stebėti metodo įgyvendinimą, patarėme mokytojai, vėl išgirdus mokinius taip kalbant, pasakyti: „Gali jį erzinti, jei nori, bet tau tai niekaip nepadės išmokti apie Pulitzerio vidurinįjį karjeros laikotarpį. Kontrolinis darbas – po valandos." Atkreipkite dėmesį, kaip tą pasakiusi ji atgraso mokinę nuo patyčių: Mary nebus jokios naudos, jei ji menkins Carlosą, ji, tiesą sakant, tuoj negaus to, kas jai naudin-

ga. Po keleto dienų, dar keliskart supeikę Carlosą, vaikai ėmė suvokti, jog privalo klausytis, ką jis sako, antraip nieko neišmoks.

Tai suvokę vaikai tapo gana gerais klausinėtojais, mažaisiais Dickais Cavettais. Jie išmoko, užuot erzinę Carlosą, išgauti iš jo atsakymus pateikdami klausimus, kurie padėdavo jam geriau balsiai išreikšti tai, kas jo galvoje. Carlosas labiau atsipalaidavo ir ėmė laisviau bendrauti. Po poros savaičių vaikai suprato, jog Carlosas ne toks jau ir bukas, kokiu jie jį laikė, ir pastebėjo tai, ko anksčiau nepastebėdavo. Jie jį pamėgo, Carlosui taip pat pradėjo patikti mokykloje ir savo anglakalbius bendraklasius ėmė laikyti nebe kankintojais, o draugais."[17]

Žmonės, pamatę, kad tokie metodai tarsi dėlionės duoda gerų rezultatų, ima perdėtai griebtis vienkartinių, paprastų būdų sunkiai įveikiamoms problemoms spręsti – juk iš patirties žinome, jog tokios problemos retai kada pasiduoda tokiems sprendimams. To paneigti negalima. Pats dėlionės metodo taikymas yra problemiškas. Prieš patvirtinant, kad šis ar kiti su mokymusi ir mėgstamumu susiję metodai tikrai tinkami, reikia ištirti, kaip dažnai ir kaip plačiai juos galima taikyti, kokio amžiaus žmonėms ir kokioms grupėms bendradarbiavimo strategijos bus veiksmingos. Taip pat svarbu žinoti, kaip mokytojams, jei jie apskritai norėtų, pradėti diegti tokius metodus. Juk ugdymas bendradarbiaujant ne tik yra didelis nukrypimas nuo tradicinių, mokytojui gerai žinomų mokymo metodų, bet ir gali sumenkinti mokytojo vaidmenį klasėje, nes mokiniai skatinami patys mokytis. Galų gale būtina pripažinti, jog konkurencija reikalinga – ji motyvuoja siekti to, ko mokiniai nori, ir yra vienas savivoką formuojančių veiksnių. Tad tikslas – ne panaikinti mokinių tarpusavio konkurenciją, o diegiant visų etninių

grupių tarpusavio bendradarbiavimą padaryti, kad vykstant ugdymo procesui būtų ne vien konkuruojama.[18]

Nepaisant šių išlygų, negaliu paneigti nesenų įrodymų. Su savo studentais ar net kaimynais ir draugais kalbėdamasis apie bendradarbiavimu paremto mokymosi perspektyvas, jaučiu, kad į visa tai žiūriu vis optimistiškiau. Iš valstybinių mokyklų jau ilgokai sklido daugiausia nelinksmos naujienos – prastėja pažymiai, mokytojai pervargę, daugėja nusikaltimų ir, žinoma, tarprasinių konfliktų. Dabar yra bent vienas šviesos spindulėlis tamsoje, ir tai mane labai džiugina.

Koks tikslas mums kalbėti apie mokyklos desegregacijos poveikį ryšiams tarp rasių? Ogi reikia atskleisti du svarbiausius dalykus. Pirma, didesnė tikimybė, kad pažinodami žmogų labiau pamėgsime, bet jei bendraujame patirdami nemalonius išgyvenimus, būna priešingai. Todėl kai įvairių rasių vaikai įmetami į nuolatinės aršios konkurencijos pilną mokyklos aplinką, mes turėtume pastebėti (ir pastebime), kad jie tampa priešiški vieni kitiems. Antra, įrodymai, jog komandinis mokymasis yra šių negerovių priešnuodis, duoda suprasti, jog bendradarbiavimas daro didelę įtaką mėgstamumui.

Bet prieš nutardami, kad labiausiai mėgstamumą lemia bendradarbiavimas, pirma turėtume atlaikyti tai, ką aš manau esant sunkoku išbandymu: ar įtakos darymo meistrai tyčia pasitelkia bendradarbiavimą, kad mes juos pamėgtume ir išpildytume jų prašymus? Ar jie stengiasi jį pabrėžti, kai bendradarbiavimas atsiranda savaime? Ar jie stengiasi jį praplėsti, kai jo nedaug? Ir svarbiausias klausimas: jei bendradarbiavimo visai nėra, ar jie jį tyčia sukuria?

Atsakymas į visus šiuos klausimus yra teigiamas. Įtakos darymo meistrai visuomet stengiasi sukurti įspūdį, jog mes ir jie siekiame vieno tikslo, dėl jo turime dirbti išvien norėdami abi-

pusės naudos, ir jie yra mūsų komandos draugai. Galiu pateikti daug pavyzdžių. Dauguma mums jau žinomi, kaip antai automobilių salono pardavėjas konsultantas, esantis „mūsų pusėje“ ir su savo viršininku „kovojantis“ dėl mums naudingo pasiūlymo.[19] Pateiksiu ir tokį dirbtinai sukurto bendradarbiavimo pavyzdį, su kuriuo nedaugeliui iš mūsų tenka susidurti tiesiogiai: kai įtakos darymo meistrai yra tardytojai, kurių darbas – priversti įtariamuosius prisipažinti padarius nusikaltimą.

Per pastaruosius kelerius metus buvo priimta įvairių apribojimų, kaip policininkai negali elgtis su sulaikytais įtariamaisiais ir ypač – siekdami išgauti prisipažinimą. Daugybė tardymo metodų, kuriais prisipažinimai iš žmonių būdavo tiesiog išmušami, šiandien nebetaikomi bijantis, jog teisėjas nutrauks bylą. Tačiau policininkų pasitelkiamų psichologinių gudrybių teismai kol kas nelaiko nelegaliu dalyku, todėl per tardymus jomis imta dažnai naudotis. Viena jų vadinasi „gerasis ir blogasis „farai“.

Ši gudrybė veikia taip. Sakykime, jaunas įtariamasis, informuotas apie savo teises ir tvirtinantis esąs nekaltas, atvedamas į patalpą, kur bus apklausiamas dviejų pareigūnų. Vienas iš pareigūnų atlieka blogojo „faro“ vaidmenį, nes jis jam tinka, o gal tiesiog dabar jo eilė jį vaidinti. Įtariamajam nespėjus nė atsisėsti, blogasis „faras“ už apiplėšimą išvadina jį kalės vaiku. Per visą pokalbio laiką jis tik niurzga, bamba ir pabrėždamas tai, ką kalba, spardo įtariamojo kėdę. Į įtariamąjį žiūri tarsi į šiukšlių krūvą. Jei įtariamasis ima ginčytis ar atsisako kalbėti, blogasis „faras“ tiesiog pasiunta: ima šaukti, prisiekia padarysiąs viską, kad įtariamasis gautų didžiausią bausmę, pareiškia apygardos prokuratūroje turįs draugų, kuriems praneš apie įtariamojo nenorą bendradarbiauti, ir jie rimtai imsis šios bylos.

Įtariamojo ir blogojo „faro“ pokalbio pradžioje gerasis „faras“ sėdi nuošalyje. Paskui jis iš lėto įsitraukia į pokalbį. Pir-

miausia kalba tik su bloguoju kolega mėgindamas nuramdyti jo įniršį: „Nurimk, Frenkai, nurimk." Tačiau blogasis atrėžia: „Ką reiškia „nurimk", kai jis man meluoja tiesiai į akis?! Nekenčiu tų meluojančių šunsnukių!" Kiek vėliau gerasis „faras" mėgina švelninti padėtį tardomojo naudai: „Ramiau, Frenkai, juk jis tik vaikas." Žodžiuose palaikymo nedaug, tačiau įtariamajam jie – lyg muzika, palyginti su blogojo „faro" plūdimusi. Tačiau jis nepalenkiamas. „Vaikas? Koks jis tau vaikas, jis chuliganas. Taip, taip, chuliganas. Ir štai dar ką turiu tau pasakyti: jam jau aštuoniolika, tad aš stengsiuos jo subinę išsiųsti taip toli už grotų, kad norint jį rasti prireiks žibinto."

Dabar ima kalbėti gerasis „faras": kreipiasi į įtariamąjį vardu ir išvardija viską, kas galbūt palengvintų bylą. „Pasakysiu tau, Keni, kad gerai, jog nieko nesužeidei ir nebuvai ginkluotas. Tai bus lengvinančios aplinkybės, kai ateis laikas išklausyti nuosprendį." Jei įtariamasis ir toliau tvirtina esąs nekaltas, blogasis „faras" pradeda antrą keiksmų ir grasinimų tiradą. Bet šįkart gerasis jį sustabdo duodamas šiek tiek pinigų: „Baik, Frenkai. Manau, mums visiems reikėtų išgerti kavos. Gal nupirktum tris puodelius?" Kai blogasis pasišalina, ateina gerojo eilė vaidinti pagrindinį vaidmenį: „Klausyk, žmogau, nežinau kodėl, bet mano kolegai tu nepatinki, ir jis ketina tave užspeisti į kampą. Ir jam tai pavyks, nes mes jau dabar turim pakankamai įrodymų. Ir jis nemelavo sakydamas, kad prokuratūra rimtai imasi tų, kurie nenori bendradarbiauti. Gali būti, kad sėsi penkeriems metams – penkeriems metams, žmogau! Nenoriu, kad taip atsitiktų. Tad jeigu dabar prisipažinsi, jog apiplėšei tą vietą, aš perimsiu tavo bylą ir užtarsiu tave prokuratūroje. Jei mudu bendradarbiausime, galima sumažinti bausmę nuo penkerių metų iki dvejų ar net vienų. Padaryk paslaugą ir sau, ir man, Keni. Papasakok man, kaip padarei nusikaltimą, ir tuo-

met mudu pradėsime tave iš čia traukti." Dažniausiai įtariamasis prisipažįsta ir viską smulkiai papasakoja.

Šis metodas toks veiksmingas dėl keleto priežasčių: blogojo „faro" grasinimai nusveria baimę būti įkalintam; pagal kontrasto principą (žr. p. 25–29) gerasis „faras", palyginti su besiplūstančiu, piktu bloguoju, įtariamajam atrodo ypač paprastas ir malonus žmogus; be to, gerasis „faras" ne vieną kartą įsikišo ir net nupirko įtariamajam kavos už savus pinigus, todėl grįžtamumo taisyklė skatina įtariamąjį paslauga atsilyginti už paslaugą. Tačiau svarbiausia priežastis, dėl ko metodas veikia, yra ta, kad įtariamajam sudaromas įspūdis, jog yra žmogus, kuriam rūpi jo gerovė, kažkas, dirbantis kartu su juo ir jo naudai. Daugeliu atvejų į tokį žmogų žiūrima labai palankiai, tad į tokią rimtą bėdą patekęs įtariamasis ima laikyti gerąjį „farą" gelbėtoju. O nuo gelbėtojo iki patikimo tėvo nuodėmklausio tėra vienas žingsnis.

Įtaka ir siejimas

– Kodėl jie kaltina mane, daktare? – telefono ragelyje išgirdau drebantį vienos televizijos orų pranešėjo balsą. Jam buvo duotas mano numeris, kai jis paskambino į universiteto, kuriame dirbau, psichologijos fakultetą, norėdamas rasti žmogų, galintį atsakyti į klausimą, kuris jį jau ilgai glumino, o vėliau ėmė erzinti ir net varyti į neviltį. – Na, juk tai nenormalu, ar ne? Juk visi žino, kad aš tik išdėstau orų prognozę, tačiau orų neužsakinėju. Tai kodėl, kai oras pasitaiko prastas, esu puolamas? Praeitais metais, užėjus potvyniui, gavau grasinamą laišką! Vienas vyrukas pažadėjo mane nušauti, jei nesiliaus lyti. Jėzau, aš iki šiol vis dirsčioju sau per petį. O kolegos, su kuriais dirbu mete-

orologijos stoty, daro tą patį! Kartais, kai užeina karščio banga ar kas panašaus, jie mane kritikuoja tiesioginiame eteryje. Jie žino, kad aš čia niekuo dėtas, bet vis tiek neužsičiaupia. Gal galite padėti man tai suvokti, daktare? Jaučiuosi žeminamas."

Mudu susitikome mano kabinete, ir aš jam pamėginau paaiškinti, jog jis tapo auka senojo *click-whirr* principo, kuriuo žmonės remiasi suvokdami dviejų objektų sąsają. Tokių pavyzdžių iš dabarties apstu, tačiau pamaniau, kad kenčiančiam orų pranešėjui labiausiai pagelbėčiau papasakodamas vieną senovės laikų istoriją. Paprašiau jo pamąstyti apie žiaurų senovės Persijos pasiuntinių likimą. Kiekvienas tų žmonių, kurių darbas buvo pranešti naujienas apie kariuomenės padėtį, turėjo rimtą priežastį viltis, jog persai mūšio lauke iškovos pergalę. Savo kapšelyje atgabenę naujienas apie pergalę, jie rūmuose būdavo sutinkami kaip didvyriai – jiems mielai ir gausiai tiekdavo maistą, gėrimus, parūpindavo moterų, kokių tik panorėdavo. Tačiau jei atnešdavo žinią, kad persų armija pralaimėjo, juos priimdavo visiškai kitaip – iš karto nužudydavo.

Tikiuosi, suprantate, kaip šis pavyzdys iš istorijos susijęs su orų pranešėjo situacija. Norėjau jį paprotinti, kad nuo Persijos ar Šekspyro laikų iki dabar niekas nepasikeitė. Šekspyras nusakė esmę viena eilute: „Blogos naujienos tarsi užkrečia tą, kuris jas pranešė." Tokia jau žmonių prigimtis – jie nekenčia tų, kurie praneša blogas naujienas, net jei dėl susiklosčiusios situacijos yra nekalti. Kad imtume žmogaus nemėgti, pakanka vien susieti jį su nemalonia situacija.[20]

Tikėjausi, kad pavyzdžiai iš istorijos padės orų pranešėjui suprasti ir dar vieną dalyką: nors jis patiria ankstesnių laikų „naujienų pranešėjų" dalią, bet, palyginti su jais, jam visai neblogai sekasi. Iš jo žodžių, pasakytų susitikimui baigiantis, supratau, kad jis gana aiškiai suvokė esmę:

– Daktare, – pasakė jis išeidamas, – dabar galėsiu ramiai

dirbti savo darbą. Juk gyvenu Finikse, kur saulė šviečia tris šimtus dienų per metus. Ačiū Dievui, kad nedirbu Bafale.

Orų pranešėjo atsisveikinant pasakyti žodžiai parodo, kad jis suprato kur kas daugiau, nei aš jam papasakojau apie principą, nuo kurio priklauso, kiek žmonės jį, pranešėją, mėgsta. Tai, kad jį sieja su blogu oru, daro neigiamą įtaką, kita vertus, siejamas su saulės šviesa jis gali tapti neįtikėtinai populiarus. Ir jis teisus. Asociacijos principas yra bendras, sukeliantis tiek teigiamų, tiek neigiamų sąsajų. Nekalta asociacija su teigiamais ar neigiamais dalykais lemia tai, kaip žmonės į mus žiūri.[21]

Orų pranešėjams tenka sumokėti pasikeitus pranašautiems orams

Davidas G. Langfordas

Associated Press

Televizijoje dirbantys orų pranešėjai gauna gerą atlyginimą, tačiau kai motulė gamta mesteli kokią staigmeną, šie žmonės turi už tai atsakyti.

Šią savaitę įvykę pokalbiai su keletu daug metų dirbančių orų pranešėjų iš įvairių JAV vietovių atskleidė, jog senutės tvojo jiems skėčiais, baruose juos užkabinėjo girti, apmėtė sniego gniūžtėmis ir kaliošais, grasino užmušti ir kaltino mėginimu eiti prieš Dievą.

„Vienas vyrukas man paskambino ir pasakė, jog jei per tų metų Kalėdas pasnigs, tai iki Naujųjų aš neišgyvensiu“, – sakė Bobas Gregory, devynerius metus dirbantis orų pranešėju WTHR-TV Indianapolyje.

Dauguma pranešėjų teigia numatantys vienos dienos orus 80–90 procentų tikslumu, bet pateikiant ilgalaikes prognozes paklaida būna didesnė. Dauguma sako tik išdėstantys informaciją iš interneto ir pateiktą Nacionalinės orų tarnybos ar privačios agentūros meteorologų. Tačiau žmonės išsilieja ant tų, kurių veidus mato per televizorių.

35-erių Tomas Bonneris, 11 metų dirbantis KARK-TV Arkan-

zaso valstijos Litl Roko mieste, prisiminė, kaip vienąsyk bare prie jo priėjo gerokai išgėręs stambus ūkininkas iš Lonoko, bedė jam pirštu į krūtinę ir rėžė: „Tai tu sukėlei tornadą ir jis nusiaubė mano namą. Nurausiu tau galvą."

Bonneris apsidairė, ar nematyti apsaugininko, ir niekur jo nepastebėjęs atšovė: „Taip, tą tornadą sukėliau aš. Ir žinai ką? Sukelsiu dar vieną, jei neatstosi."

Mike'as Ambrose'as iš KGTV pasakojo, jog prieš keletą metų, kai San Diego Misijų slėnyje po didžiulio potvynio liko dešimties pėdų gylio balos, prie jo automobilio priėjo moteriškė, tvojo skėčiu per priekinį stiklą ir pasakė: „Tai jūs kaltas dėl liūties."

Chuckas Whitakeris iš WSBT-TV Indianos valstijoje, Saut Bendo mieste, sakė: „Viena senpalaikė paskambino į policiją ir pareikalavo, kad orų pranešėjai būtų areštuoti, nes esą per juos kilo didžiulė pūga."

Viena moteris, supykusi, kad lijo per jos dukters vestuves, paskambino Tomui Jollsui, dirbančiam WKBW-TV Bafale, Niujorko valstijoje, ir jį išbarė. „Ji manė, kad aš kaltas dėl lietaus, ir pareiškė, kad jei kur nors mane susitiktų, tikriausiai man užtvotų."

Sonny Eliottas iš WJBK-TV, 30 metų dirbantis orų pranešėju Detroito rajone, sykį pranešė, jog žemę užklos 5–10 cm storio sniegas, o jo storis buvo daugiau kaip 20 cm. Kolegos kitą dieną jam už tai atkeršijo: jų sukonstruotas prietaisas jį, skaitantį orų prognozę, užvertė maždaug 200 kaliošų. „Vis dar turiu krūvą kaliošų", – sako jis.

5.2 PAV.

Vėjų nublokšti

Pastebėkite, koks panašus į mano biurą atėjusio orų pranešėjo pasakojimas į tai, kas pateikta straipsnyje.

(*DAVID G. LANGFORD*, ASSOCIATED PRESS)

Mamos mūsų visuomenėje yra ypač linkusios vadovautis neigiamomis asociacijomis. Atsimenate, kaip vaikystėje mus nuolat perspėdavo nežaisti su blogais vaikais iš gatvės? Jos sakydavo, jog nesvarbu, kad mes patys nieko bloga nedarome, – visas rajonas mus vertins pagal tai, kokie yra mūsų drau-

gai. Motinos per asociaciją mokė mus justi kaltę. Jos duodavo mums pamokas pasitelkusios neigiamą asociacijos principo pusę. Ir jos teisios – žmonės mano, jog mes pasižymime tokiomis pat savybėmis kaip mūsų draugų.[22]

Teigiamų asociacijų mus išmoko įtakos darymo meistrai. Jie nuolat bando rasti ryšį su tuo, kas mums patinka. Ar kada susimąstėte, kam reikalingi išvaizdūs žmonės, skelbimuose stovintys šalia automobilių? Reklamuotojai tikisi, kad tie žmonės teigiamas savo savybes – grožį ir patrauklumą – „paskolina" automobiliams, ir lažinasi, jog reaguosime į jų produkciją lygiai taip kaip į išvaizdžius modelius, kuriuos siejame su automobiliais.

Ir jie teisūs: per vieną tyrimą paaiškėjo, kad vyrai, pamatę skelbimą apie naują automobilį su šalia jo stovinčia gundančia moterimi, laikė automobilį greitesniu, patrauklesniu, brangesniu ir geriau sukonstruotu nei tie, kurie matė tą patį skelbimą, tik be moters. Tačiau vėliau paklausti, ar moters buvimas nuotraukoje lėmė jų nuomonę, vyrai tą griežtai paneigė.[23]

Kadangi asociacijos principas toks veiksmingas ir veikia mus taip nesąmoningai, gamintojai visad skuba savo produktus susieti su tuo, kuo esamu momentu visuomenė žavisi. JAV astronautams įvykdžius kelionę į Mėnulį, viskas – nuo pusryčių gėrimo iki dezodorantų – buvo išmarginta kosminės programos simbolika. Tais metais, kai mūsų šalyje vyksta olimpiada, mums pranešama, koks yra mūsų olimpinių komandų „oficialus" plaukų lakas ir servetėlės veidui valyti.[24] Aštuntajame dešimtmetyje, į madą atėjus natūralumui, visur buvo kišamas žodis „natūralus". Kartais sakiniai su žodžiu „natūralumas" net neturėdavo prasmės. „Pakeiskite savo plaukų spalvą natūraliai", – rėkė viena populiari TV reklama.

Dar vienas būdas pasipelnyti iš asociacijos principo – su produktais susieti garsius žmones. Profesionaliems atletams

Dauguma gydytojų rekomenduotų... Jei kenčiate nuo nugaros skausmų, širdies ligų, skrandžio negalavimų, kvėpavimo takų ar kraujotakos sutrikimų, paprastos nervinės įtampos, nuovargio. Paversk savo lovą štai kuo!

Nemokama: nuotolinis valdymas.

5·3 PAV.

„Seksualios lovos ligoniams?"

Tyrimais įrodyta, kad kai reklaminėje nuotraukoje šalia automobilio yra išvaizdi moteris, automobilis atrodo patrauklesnis. Kai kurios reklamos agentūros mano, jog tai galioja visoms prekėms.

mokama už tai, kad jie reklamuotų prekes, tiesiogiai susijusias su jų profesija (sportinius batelius, teniso raketes, golfo kamuoliukus), o kartais ir visai nesusijusias (gaiviuosius gėrimus, kukurūzų spragėsių aparatus, pėdkelnes). Reklamuotojui svarbiausia sukurti ryšį, bet nebūtinai logišką – pakanka, kad būtų pozityvus.

Žinoma, populiarios reklamos naudojasi kita patrauklumo forma, už kurią gamintojai brangiai moka, kad tik pritrauktų vartotojus. O politikai, norėdami paveikti balsuotojus, neseniai nusprendė pasitelkti sąsajas su garsenybėmis. Kandidatai į prezidentus aplink save suburia garsius politika neužsiimančius žmones, kurie arba aktyviai dalyvauja rinkimų kampanijoje, arba leidžia vartoti savo vardą net ir per valstijų ar vietos valdžios rinkimus. Tai įrodo mano nugirsti prieštaringi vienos moters Los Andžele žodžiai apie Kalifornijoje rengiamą referen-

dumą dėl rūkymo viešose vietose ribojimo: „Jiems bus sunku nutarti, kokį sprendimą priimti – labai daug garsenybių yra už tai, bet ir daug tam prieštarauja. Nežinia, kaip reikės balsuoti."

Tie politikai, kurie dar neįpratę naudotis sąsajomis su garsenybėmis, puikiai geba kitaip išnaudoti asociacijos principą. Pavyzdžiui, kongresmenai visuomet praneša spaudai apie naujų projektų, dėl kurių rasis darbo vietų ar bus naudos jų valstijoms, pradžią ir daro tai net tada, kai su tuo projektu nė kiek nesusiję ar net balsavo prieš jį.

Politikai jau seniai stengiasi susieti save su tokiomis vertybėmis kaip motinystė, tėvynė ir obuolių pyragas, o geriausiai jiems sekasi daryti karjerą per maistą. Pavyzdžiui, Baltieji rūmai turi tradiciją mėginti rinkti užsispyrusių įstatymų leidėjų balsus per valgius. Gali būti rengiama iškyla, prabangūs pusryčiai ar prašmatnūs pietūs, o atėjus laikui aptariami svarbūs reikalai, patiekiami valgiai sidabriniuose induose. Labdaros renginius dažnai lydi pietūs. Pastebėkite, kad niekada nesakomos kalbos, nieko daugiau neprašoma ir nemėginama atkreipti dėmesio prieš pietus – tai daroma tik per juos ar po jų. Nauda, gaunama vienu metu atliekant stalo reikalus ir sprendžiant valstybės reikalus, yra keleriopa, pavyzdžiui, sutaupoma laiko ir pasinaudojama grįžtamumo taisykle. Tačiau mažiausiai pastebimą naudą atskleidė užsislaptinusio psichologo Gregory Razrano tyrimas, jo atliktas trečiajame dešimtmetyje.

Pasitelkęs gudrybę, kurią pavadino oficialių priešpiečių metodu, jis išsiaiškino, kad tiriamieji palankiau žiūri į žmones ir reiškinius, jei su jais susiduria valgydami. Mums tinkamiausias tyrimo pavyzdys yra toks: Razranas tiriamiesiems išvardijo politinius teiginius, kuriuos šie jau buvo įvertinę. Eksperimento pabaigoje, kai visi teiginiai buvo pasakyti, paaiškėjo, kad buvo pritarta tik teiginiams, ištartiems, kai žmonės valgė. Tokie po-

kyčiai tikriausiai įvyko nesąmoningai, nes žmonės neprisiminė, kuriuos teiginius girdėjo valgydami.

Kaip Razranas atrado šį metodą? Kaip jis išsiaiškino, jog jis bus veiksmingas? Atsakymą į šiuos klausimus slepia dvejopas akademinis vaidmuo jo karjeroje. Jis buvo ne tik gerbiamas nepriklausomas tyrinėtojas, bet ir vienas pirmųjų rusų psichologinės literatūros vertėjų į anglų kalbą. Šioje literatūroje nagrinėjamas asociacijos principas, paremtas garsaus mokslininko Ivano Pavlovo mintimis.

Nors mokslininkas turėjo daug išvystytų talentų, pavyzdžiui, prieš daug metų buvo gavęs Nobelio premiją už atradimus apie virškinimo sistemą, jo eksperimentų esmė buvo paprastumas. Jis parodė, kad, gyvūno smegenyse susiejus du dalykus, galima sukelti tipišką gyvūnų reakciją į maistą (skirtis seilės) ne pateikus maisto, o, tarkim, paskambinus varpeliu. Jei paduodant šuniui maistą visuomet paskambinama varpeliu, gyvūnas ims seilėtis vien tik išgirdęs skambinimą, net jei maisto ir nebus.

Pavlovo eksperimentas gana glaudžiai susijęs su Razrano metodu. Akivaizdu, kad per asociaciją galima sukelti įprastinę reakciją į maistą ir pateikus ką kita nei maistas. Razranas pastebėjo, jog, be seilėjimosi, yra daug kitų reakcijų į maistą; viena iš jų – geras, malonus jausmas. Todėl šį malonumą, pozityvų požiūrį įmanoma susieti su bet kuo, kas glaudžiai susiję su maistu (politiniai teiginiai – tik vienas iš pavyzdžių).

Tėra vienas žingsnis nuo šio metodo iki įtakos darymo meistrų supratimo, jog idėjos, produkcija ir žmonės irgi gali sukelti malonius pojūčius taip, kaip geras maistas. Taigi aišku, kodėl gražios moterys fotografuojamos reklamoms, aišku, kodėl radijo programuotojams liepiama paleisti stoties reklaminę dainelę prieš populiarią dainą. Dėl to ir per „Tupperware" vakarėlius moterys, bėgdamos į kambario vidurį pasiimti prizo,

turi sušukti „Tupperware“, o ne „bingas“. Toms moterims tai „Tupperware“, o kompanijai – „bingas“.

Mes dažnai nieko neįtardami patenkame į asociacijos principą taikančių įtakos darymo meistrų žabangas, bet tai nereiškia, kad nesuvokiame, kaip veikia šis principas, ir patys juo nesinaudojame. Pavyzdžiui, yra pakankamai įrodymų, jog žmonės supranta, kokia nepavydėtina senovės Persijos pasiuntinių ar šių dienų orų pranešėjų padėtis, ir, tiesą sakant, daugelis mūsų net stengiamės joje neatsidurti. Džordžijos universitete atliktas tyrimas atskleidė, kaip mes elgiamės, kai tenka pranešti geras ar blogas naujienas. Eksperimento pradžios laukusiems studentams buvo liepta pasakyti kitam studentui, kad jo laukia naujienos, kurias ką tik pranešė kažkas, paskambinęs telefonu. Pusė naujienų buvo geros, kita pusė – blogos. Paaiškėjo, jog studentams informacija buvo pateikiama labai skirtingai, atsižvelgiant į turinį. Kai naujienos būdavo geros, pranešėjas tai būtinai paminėdavo: „Tau ką tik paskambino ir pasakė gerų naujienų. Paklausk mokslininko, kas tai.“ Bet kai jos būdavo blogos, studentai stengdavosi nuo jų atsiriboti: „Tau ką tik paskambino. Paklausk mokslininko, apie ką ten.“ Akivaizdu, kad studentai suprato turintys save susieti su geromis, o ne blogomis naujienomis.“[25]

Keistą elgesį dažnai galima paaiškinti tuo, kad žmonės gana gerai suvokia, kaip veikia asociacijos principas, ir todėl yra linkę save susieti su teigiamais įvykiais ir atsiriboti nuo neigiamų, net jei tuos įvykius sukėlė ne jie patys. Itin dažnai keistokai elgiamasi sporto arenoje. Tačiau problema yra ne sportininkų veiksmai – juk įprasta pačiame varžybų įkarštyje kartais nesusilaikyti ir pratrūkti. Bėda yra klaikus, protu nepaaiškinamas, beribis sporto sirgalių šėliojimas, kuris iš pirmo žvilgsnio atro-

do sunkiai suprantamas. Kuo galima paaiškinti per sporto varžybas Europoje kilusias beprotiškas riaušes, žaidėjų ir teisėjų nužudymą Pietų Amerikoje sirgaliams netekus nuovokos arba visai nereikalingas dovanas, kuriomis vietos sirgaliai apipila turtingus Amerikos beisbolininkus per ypatingą dieną, užuot juos pagerbę vien žodžiais? Mąstant logiškai, daryti visa tai nėra prasmės – juk tai tik žaidimas, ar ne?

Deja, ne. Ryšys tarp sporto ir aistringo sirgaliaus yra paremtas daug kuo, bet tik ne pačiu žaidimu. Tai rimtas, intensyvus ir itin asmeniškas dalykas, kurį taikliai iliustruoja vienas mano mėgstamas pasakojimas. Jis yra apie Antrajame pasauliniame kare dalyvavusį kareivį, grįžusį namo į vieną Balkanų šalį ir visiškai nustojusį kalbėti. Gydytojai fizinių negalavimų nerado – nebuvo jokių žaizdų, jokio smegenų pažeidimo ar balso stygų sužalojimo. Vyras gebėjo skaityti, rašyti, suvokti pokalbius ir vykdyti paliepimus, tačiau su niekuo nekalbėjo – nei su gydytojais, nei su draugais, nei su viltį praradusia šeima.

Suglumę ir kantrybės netekę gydytojai pervežė veteraną į ligoninę kitame mieste, ir joje jis praleido trisdešimt metų, per tą laiką nė karto nenutraukęs savanoriškos tylos ir socialinės atskirties. Tačiau vieną dieną per radijo imtuvą jo palatoje buvo transliuojamos futbolo rungtynės – žaidė jo gimtojo miestelio komanda ir jos didžiausias priešininkas. Kai lemiamu metu teisėjas skyrė jo miestelio komandos žaidėjui pražangą, tylusis veteranas pašoko nuo kėdės, piktai pažiūrėjo į radijo imtuvą ir išrėkė po daugiau nei trijų dešimtmečių pirmuosius žodžius: „Tu subingalvi! Nori sugadinti jiems rungtynes?“ Paskui vėl atsisėdo į kėdę ir daugiau niekada neištarė nė žodžio.

Iš šios tikrais faktais paremtos istorijos galima padaryti dvi svarbias išvadas. Pirmas dalykas – šio reiškinio jėga. Veterano noras, kad jo miestelio komanda nugalėtų, buvo toks didelis, jog vien jo pakako sukelti nukrypimui nuo giliai įsišaknijusio gyvenimo būdo. Panašus sporto poveikis seniems sirgalių įpro-



5.4 PAV.
Mirtinas sporto fanatizmas

Šioje nuotraukoje Peru užfiksuotos riaušės kilo teisėjui paskelbus, jog laimėjo Argentinos komanda. Riaušės buvo tokios nuožmios, kad žuvo 318 žmonių, o 400 buvo sužeista, dauguma jų sutrypta ar užduso.
(UPI)

čiams nelabai skiriasi nuo to, kas dedasi karo veteranų palatose. Per 1980-ųjų žiemos olimpiadą, kai JAV žolės riedulio komanda nugalėjo mėgstamiausią Tarybų Sąjungos komandą, vartininkui Jimui Craigui, visiškam blaivininkui, pasiūlyta gurkštelėti alkoholinio gėrimo. „Iki tol niekad gyvenime nebuvau ragavęs alkoholio, – pasakojo jis vėliau, – bet kažkas, stovėjęs už manęs, padavė konjako. Ir aš jį išgėriau, taip, išgėriau." Toks neįprastas elgesys nebuvo naujiena ir žaidėjų tėvams. Sirgaliai, pasak spaudos, kone pakvaišo: „Jie apsikabino, dainavo ir vertėsi kūliais sniege." Tie sirgaliai, kurių nebuvo Ramiojo ežero olimpiniame kaimelyje, savo džiugesį dėl pergalės išreiškė keistu elgesiu. Ro-

lyje, Šiaurės Karolinoje, plaukimo rungtį teko atidėti, nes paskelbus ledo ritulio rungtynių rezultatus sportininkai ir publika ėmė šaukti „USA, USA!", kol užkimo. Kembridže, Masačusetso valstijoje, ramiame prekybos centre kilo riaušės, per jas buvo mėtomasi tualetiniu popieriumi ir popieriniais rankšluosčiais. Prie visuotinio džiaugsmo prisidėjo pirkėjai, o jų elgesiu netrukus pasekė ir parduotuvės darbuotojai bei vedėjas.

Akivaizdu, kad jėga didelė ir smarki. Tačiau jei sugrįžtume prie tyliojo karo veterano istorijos, paaiškėtų kas kita – tai, kas susiję su sportu ir sporto sirgaliumi, kažkas, kas yra to ryšio esmė, ir tai yra asmeninis dalykas. Kad ir kuri to vyro asmenybės dalis būtų buvusi sužalota, jis vis tiek turėjo bruožą, atsakingą už tai, kad mėgo futbolą. Kad ir kaip smarkiai nusilpo jo ego per trisdešimt palatoje praleistų tylios stagnacijos metų, vyras vis tiek reagavo į rungtynių rezultatus. Kodėl? Todėl, kad būtų pasijutęs pažemintas savo gimtojo miestelio komandos pralaimėjimo. Kaip? Per asociacijos principą. Vien sąsaja su jo gimimo vieta jį įtraukė, apraizgė ir neleido atitraukti dėmesio nuo artėjančios pergalės ar pralaimėjimo. Garsus rašytojas Isaacas Asimovas mūsų reakciją į sporto varžybas aiškina taip: „Susidarius konkurencinėms aplinkybėms, jūs šliejatės prie savos lyties, savos kultūros, savo gimtųjų vietų... ir siekiate įrodyti, jog jūs esate geresnis už kitą. Visa, kas susiję su jumis, atstovauja jums, ir kai tai laimi, jūs taip pat laimite."[26]

Pažiūrėjus iš šios pusės, pradeda aiškėti, kodėl sporto sirgaliai tokie aistringi. Žaidimas nėra pramoga, skirta gėrėtis dėl įprasto pavidalo ir artistiškumo. Publikai svarbiausia – savasis aš. Štai kodėl sirgaliai taip garbina savo gimtojo miesto sportininkus ir yra tokie dėkingi tiems, kurie padeda komandai iškovoti pergalę. Dėl tos pačios priežasties kai kurie sirgaliai baisiai įsiunta ant tų žaidėjų, trenerių ir darbuotojų, per kuriuos komanda pralaimi.

Sirgalių nepakantumas pralaimėjimui gali sutrumpinti net sėkmės lydymų sportininkų ir trenerių karjerą. Pavyzdžiu paimkime Franko Laydeno, netikėtai atsistatydinusio iš Jutos „Jazz" krepšinio komandos trenerio pareigų, atvejį, kai komanda patyrė nesėkmių Vidurio vakarų lygos divizione. Trenerio nuo kai kurių „Jazz" rėmėjų pykčio neišgelbėjo net tam tikri ankstesni komandos pasiekimai jam dirbant, geras humoro jausmas ir labdaringa veikla Solt Leik Sičio apylinkėse. Papasakojęs keletą nemalonių susidūrimų su sirgaliais, kartu ir atvejį, kai po pralaimėjimo šie daugiau nei valandą laukė trenerio ir paskui jį iškeikė, Laydenas savo pasirinkimą pasitraukti paaiškino taip: „Dirbdamas NBA, kartais jautiesi lyg šuo. Žmonės yra mane apspjovę. Kartą prie manęs priėjo vyras ir pasakė: „Aš – advokatas. Trenk man. Nagi, trenk, kad aš paskui galėčiau tave paduoti į teismą." Manau, Amerikoje į sportą žiūrima pernelyg rimtai."

Taigi mes norime, kad iš mūsų gimtųjų vietų kilę sportininkai laimėtų ir įrodytų ir mūsų pranašumą. Tačiau kam mes stengiamės jį įrodyti? Žinoma, sau, bet ne tik sau, kartu ir kitiems. Asociacijos principas teigia: jei mes galime patirti sėkmę, su kuria esame nors kiek susiję (tarkim, per gyvenamąją vietą), kiti mus vertins geriau.

Ar teisūs sirgaliai manydami, jog net jei neužblokuoja priešininko, nepagauna kamuolio, neįmuša įvarčio ar net neateina stebėti rungtynių, jiems vis tiek teks dalis jų gimtosios vietos komandos šlovės? Manau, taip, ir tai galima pagrįsti. Prisiminkite: Persijos pasiuntiniai, kad kiltų atsakas, nebūtinai turėdavo būti kalti dėl prastų naujienų, orų pranešėjai – dėl blogų orų, o paskambinus varpeliu Pavlovo šunims ne visad duodavo maisto. Pakako vien asociacijos.

Taip pat dėl šios priežasties galima tikėtis, jog Pietų Kalifornijos universiteto komandai laimėjus „Rose Bowl" futbolo

rungtynes, iš šių vietų kilę žmonės kaip įmanydami stengsis susieti save su pergale. Per vieną eksperimentą, skirtą išsiaiškinti, kaip tam tikrų drabužių dėvėjimas gali byloti apie tokią asociaciją, tyrinėtojai pirmadienio rytą suskaičiavo, kiek yra sportinius nertinius su mokymo įstaigos simbolika dėvinčių studentų iš septynių geriausias futbolo komandas turinčių Arizonos, Luizianos, Ohajo valstybinių universitetų, taip pat Notr Damo, Mičigano ir Pietų Kalifornijos. Paaiškėjo, kad daugiau studentų vilkėdavo nertinius tada, jei to universiteto komanda šeštadienį būdavo iškovojusi pergalę. Be to, kuo mažesne persvara komanda laimėdavo, tuo daugiau žmonių apsivilkdavo nertinius. Juos apsivilkti studentus paskatindavo ne sunkiai, vos per plauką iškovota pergalė, o noras parodyti triuškinantį neginčijamą pranašumą.

Polinkis šildytis kitų žmonių šlovės spinduliuose, viešai siejant save su sėkmės lydimais žmonėmis, turi ir priešingybę – vengimą būti apjuodintiems kitų pralaimėjimo. Per nesėkmingą 1980-ųjų metų sezoną futbolo komandos „New Orleans Saints“ sirgaliai, turėję visą sezoną galiojančius bilietus, rungtynes stebėdavo užsidėję popierinius maišus ant galvos, kad per televiziją nebūtų matyti jų veidų. Komandai pralaimint vieną susitikimą po kito, vis daugiau sirgalių dėjosi maišus, kol galiausiai televizijos kameros ėmė fiksuoti visą armiją žmonių, užsidengusių veidus rudu popieriumi, iš po kurio matėsi tik nosies galiukas. Kai sezono pabaigoje buvo aišku, jog „New Orleans Saints“ pajėgs laimėti bent vienas rungtynes, sirgaliai nusiėmė maišus ir vėl ėmė viešai rodyti savo veidus.

Visa tai man perša mintį, kad mes tyčia manipuliuojame savo sąsajomis su laimėtojais ir pralaimėtojais norėdami gerai pasirodyti prieš bet ką, kas galėtų tas sąsajas pamatyti. Demonstruodami teigiamas sąsajas ir slėpdami neigiamas, mes stengiamės, kad aplinkiniai mus geriau vertintų ir labiau mėg-

tų. Tai pasiekti galima įvairiai, tačiau greičiausias ir veiksmingiausias būdas – per įvardžius. Pavyzdžiui, ar pastebėjote, kaip dažnai, laimėjus šeimininkams, šių sirgaliai susigrūda priešais kamerą, iškėlę smilius ir šaukdami: „Mes – geriausi! Mes – geriausi!“ Atkreipkite dėmesį, kad nešaukiama „jie – geriausi!“ ar net „mūsų komanda – geriausia!“ Jie vartoja įvardį „mes“, siekdami kuo labiau susitapatinti su komanda.

Ištikus nesėkmei nevyksta nieko panašaus. Per televiziją niekada neišgirsite šaukiant: „Mes – paskutinėje vietoje! Mes – paskutinėje vietoje!“ Šeimininkams pralaimėjus, sirgaliai nuo jų atsiriboja. Tokiais atvejais įvardis „mes“ keičiamas apsaugančiu „jie“. Norėdamas tuo įsitikinti, sykį atlikau nedidelį eksperimentą: Arizonos valstybinio universiteto studentams būdavo paskambinama ir paprašoma apibūdinti prieš kelias savaites įvykusių rungtynių, kuriose dalyvavo universiteto komanda, baigtį. Vienų studentų paprašyta pakalbėti apie rungtynes, kurias jų komanda pralaimėjo, o kitų – apie pralaimėjimą. Aš ir mano kolegė Avril Thorne išklausėme, ką sako studentai, ir suskaičiavome, kiek procentų studentų pavartojo įvardį „mes“. Paaiškėjo, jog studentai, norėdami susieti save su komandos pergale, stengėsi vartoti „mes“: „Mes nugalėjome Hjustoną rezultatu 17 : 14“ arba „mes laimėjome“. Tačiau patyrę nesėkmę įvardį „mes“ tardavo retai, norėdami atsisieti nuo nugalėtos komandos: „Jie pralošė prieš Misūrį – 30 : 20“ arba „nežinau tikslaus rezultato, bet laimėjo Arizonos valstybinis“. O vieno studento atsakyme buvo jaučiamas ir noras susieti save su pergale, ir atsiriboti nuo pralaimėjusios komandos: sausai konstatavęs faktą, kad komanda, už kurią sirgo, pralaimėjo: „Arizonos valstybinis prakišo – 30 : 20“, vaikinas sielvartingai išpyškino: „Jie atėmė iš mūsų galimybę patekti į nacionalinį čempionatą!“[27]

Jeigu tiesa tai, kad mes stengiamės maudytis šlovės spinduliuose tų, su kuriais esame ne itin artimai susiję, peršasi provokuojanti išvada: esame linkę tą daryti, kai jaučiame, jog ne itin gerai atrodome. Jei mūsų viešasis įvaizdis suteptas, mes labiau norime jį nuvalyti siedami save su tais, kurie sėkmingesni. Taip pat mes kaip įmanydami stengiamės atsiriboti nuo tų, kuriems nesiseka. Tai įrodo telefonu atliktas Arizonos valstybinio universiteto studentų tyrimas. Jiems buvo išdalyti bendri žinių patikrinimo testai, o vėliau paklausta apie jų komandos rungtynių rezultatus. Testo rezultatai buvo iškraipyti taip, kad vieni studentai jo neįveiktų, o kiti jį atliktų gerai.

Taigi pusės studentų, paklaustų apie rungtynių rezultatus, įvaizdį sugadindavo prasti testo rezultatai. Šiems studentams labiau nei kitiems norėjosi kuo labiau susisieti su komandos sėkme ir taip pataisyti savo įvaizdį. Jei jiems tekdavo pasakyti, jog jų komanda pralaimėjo, įvardį „mes“ pavartodavo tik 17 procentų, o jei komanda laimėdavo – 41 procentas.

Studentai, kurių testo rezultatai buvo geri, kalbėjo visai kitaip: beveik po tiek pat jų vartojo įvardį „mes“, nesvarbu, ką teko apibūdinti – pergalę (25 procentai) ar pralaimėjimą (24 procentai). Išsaugoti gerą įvaizdį šiems studentams padėjo geri testo rezultatai, tad jiems nereikėjo remtis kitų žmonių pasiekimais. Tai man perša mintį, kad mes siekiame maudytis kitų šlovės spinduliuose ne tada, kai norime, jog kiti pripažintų mūsų asmeninius laimėjimus, o kai mūsų įvaizdis (ir viešas, ir privatus) yra prastas ir mums norisi jį pagerinti.

Manau, kad po Amerikos ledo ritulio komandos pergalės per 1980-ųjų olimpiadą visuotinis kvaitulys kilo dėl to, kad tuo metu šalies įvaizdis buvo smukęs. JAV vyriausybei nesisekė nei išvaduoti Irane laikytų amerikiečių belaisvių, nei užkirsti kelio Sovietų Sąjungos invazijai į Afganistaną. Tai buvo laikas, kai mums, JAV piliečiams, reikėjo mūsų sportininko triumfo ledo

ritulio rungtynėse ir parodyti ar net dirbtinai sukurti savo sąsają su ta pergale. Nestebina, kad mums laimėjus prieš Sovietų Sąjungos komandą, už ledo ritulio arenos ribų spekuliantai pardavinėjo panaudotus bilietus po šimtą dolerių už porą.

Nors didesnį ar mažesnį norą šildytis kitų žmonių šlovės spinduliuose turime mes visi, gana dažnai mums sunku su-



5.5 PAV.

„Mes laimėjom, mes!“

Kai Filadelfijos „Phillies“ po keleto nesėkmingų dešimtmečių laimėjo pasaulio čempionatą, 1,1 milijono iš 1,5 milijono miesto gyventojų užtvindė gatves šaukdami „mes – patys geriausi!“, kai jų herojai žygiavo garbės parade.

(*KLUETMEIER, IOOSS*, SPORTS ILLUSTRATED)

prasti tuos, kurie ilgas valandas stovi eilėje, kad už penkiasdešimt dolerių įsigytų rungtynių, kurių nežiūrėjo, bilietą ir galėtų įrodyti draugams, jog ten buvo tada, kai pasiekta didžioji pergalė. Kas tai per žmonės? Jeigu teisingai atspėjau, tai ne tik karšti sporto sirgaliai, bet ir turintys asmenybės problemą – netinkamą savęs suvokimą. Giliai jų širdyse slypi žema savivertė, kuri juos skatina gerinti savo įvaizdį ne patiems ko nors siekiant ar tobulinant, o siejant save su svetimais laimėjimais. Mūsų kultūroje tokių žmonių tipažų nemažai. Klasikinis pavyzdys – nuolatinis gyrimasis pažintimis su garsenybėmis. Tokios yra prie roko muzikantų besišliejančios gerbėjos, kurios teikia jiems seksualines paslaugas ir vėliau pasakoja draugėms, kaip leido laiką su žvaigžde. Toks elgesys, nesvarbu, kokios formos, pasižymi vienu bruožu – iškreiptu požiūriu į kitų žmonių pasiekimus.

Kai kurie žmonės asociacijos principu naudojasi kiek kitaip. Užuot kitų akivaizdoje dirbtinai išpūtę savo sąsajas su sėkmės lydimais asmenimis, jie kaip įmanydami stengiasi tokiais paversti savo artimuosius. Geriausias pavyzdys – vaiko motina, apsėsta noro paversti atžalą žvaigžde. Žinoma, taip daro ne tik moterys. 1991-aisiais Ajovos valstijos Davenporto mieste akušeris nutarė paslaugų neteikti trijų jo sūnaus mokyklos darbuotojų žmonoms, nes esą jo sūnus per mokyklos krepšinio varžybas per daug laiko praleido ant suolelio. Viena moteris buvo aštuntą mėnesį nėščia.

Gydytojų žmonos dažnai prabyla apie tai, kad dėl sutuoktinių profesijos yra spaudžiamos išlaikyti gerą įvaizdį. Johnas Pekkanenas, knygos *The Best Doctor in the U. S.* („Geriausias gydytojas JAV“) autorius, teigia, jog daugiausia neigiamų komentarų sulaukė ne iš gydytojų, kurių jis neįtraukė į geriausiųjų sąrašą, o iš jų žmonų. Štai kaip asociacijos principas kartais užvaldo moteris: Pekkanenas gavo įsiutusios vieno gydytojo

žmonos laišką kartu su įrodymu, esą jos sutuoktinis nusipelnė būti įtrauktas į sąrašą. Tai buvo bendra jos vyro ir garsaus televizijos laidų vedėjo Mervio Griffino nuotrauka.

KAIP PASAKYTI „NE"

Yra daug būdų tapti mėgstamam, todėl, nors ir skamba keistai, gintis nuo mėgstamumo taisyklę pasitelkiančių įtakos darymo meistrų reikia skubiai ir konkrečiai. Neverta kurti išsamios gynybos taktikos prieš kiekvieną iš galybės naudojimosi mėgstamumu variantų, nes jų, kuriuos teks įveikti, tiesiog pernelyg daug ir jie skirtingi. Be to, keletas mėgti priverčiančių veiksnių – fizinis patrauklumas, panašumas, asociacija – veikia mus pasąmonės lygmenyje, tad mažai tikėtina, kad sugebėsime laiku ir tinkamai apsisaugoti.

Taigi tam, kad mėgstamumą sukeliantys veiksniai nebedarytų įtakos mūsų sprendimams sutikti, turime išsiugdyti tvirtą požiūrį į visas gudrybes. Tokio požiūrio efektyvumas priklauso nuo laiko pasirinkimo. Užuot stengęsi atpažinti mėgstamumo veiksnius ir nuo jų apsisaugoti dar jiems nepradėjus mūsų veikti, turėtume leisti jiems suveikti. Dėmesį reikia sutelkti ne į tai, kas mus gali paskatinti pamėgti nepageidaujamą įtakos darymo meistrą, o ne į nepageidaujamą mėgstamumo atsiradimą. Laikas sureaguoti ir apsisaugoti ateina pajutus, jog pamėgome tą meistrą labiau nei derėtų esamomis aplinkybėmis.

Sutelkę daugiau dėmesio į efektą nei į priežastis, galime išvengti sunkaus ir beveik neįvykdomo darbo – mėginimo atpažinti ir atremti mėgstamumą lemiančius psichologinius veiksnius. Tad bendraujant su įtakos darymo meistrais reikia kreipti dėmesį tik į vieną dalyką – jausmą, kad imame mėgti žmogų daug greičiau ir labiau, nei turėtume. Šis jausmas padeda su-

vokti, jog tikriausiai prieš mus naudojama kokia nors gudrybė, ir galime imtis atsakomųjų priemonių. Pastebėkite, kad mano siūlomas metodas daug kuo panašus į daugelio įtakos darymo meistrų mėgstamą džiudžitsu taktiką. Mes nebandome apriboti mėgstamumą sukeliančių veiksnių veikimo, priešingai – leidžiame jiems suveikti, o tada tą veikimą panaudojame gindamiesi. Kuo stipriau jie suveikia, tuo geriau juos pastebime ir tuo geriau galime panaudoti kontratakai.

Įsivaizduokime, jog deramės dėl automobilio kainos su prekeiviu Danu, kuris galėtų nurungti geriausią automobilių pardavėją Joe Girardą. Kurį laiką pasikalbėjus ir pasiderėjus, Danas nori, kad mes apsispręstume ir pirktume automobilį. Prieš priimant sprendimą, svarbu savęs paklausti: „Ar per tą laiką – dvidešimt penkias minutes, kol kalbėjausi su šiuo vyruku, jį pamėgau labiau nei derėtų?" Jei taip, reikia prisiminti, kuriuo pokalbio momentu Dano panaudota taktika paskatino mus jį pamėgti. Galbūt prieš pradėdamas tiradą jis mus pavaišino kava ir spurgomis, galbūt pagyrė mus, esą renkamės tinkamus modelius ir spalvas, gal prajuokino, o gal mėgino iš savo viršininko išsiderėti mums palankias pirkimo sąlygas.

Peržiūrėti pokalbio eigą naudinga, tačiau nebūtina mėginti apsisaugoti nuo mėgstamumo taisyklės poveikio. Suvokus, kad imame mėgti Daną labiau, nei derėtų, nebūtina žinoti, dėl ko taip yra – pakanka pripažinti mėgstamumą ir imtis prieš jį veiksmų. Vienas iš reagavimo būdų – pasukti procesą priešinga linkme ir imti nemėgti Dano, bet tai gali būti neteisinga jo atžvilgiu ir kenkti mūsų interesams. Juk kai kurie žmonės yra tiesiog malonaus būdo, ir Danas gali būti vienas iš jų. Negerai yra nusistatyti prieš įtakos darymo meistrus, kurie tokie malonūs. Be to, mums nenaudinga nutraukti dalykinį bendravimą su žmonėmis, kurie gali pateikti mums geriausią pasiūlymą.

Patarčiau reaguoti kiek kitaip. Jei atsakymas į svarbųjį klau-

simą yra „taip, man šis vyrukas patinka labiau, nei derėtų esant tokioms aplinkybėms“, tada tai gali reikšti, jog atėjo laikas greitai kontratakai: mintyse atribokite Daną nuo ketinamo pirkti ševroleto ar tojotos. Šiuo momentu svarbu atminti, jog ne jis, o mes vairuosime automobilį, ir kad neprotinga jį pirkti tik todėl, kad mums patinka Danas, nes jis gerai atrodo, jo pomėgis toks pat kaip mūsų, yra linksmas ar turi giminių ten, kur mes užaugome.

Taigi geriausia yra susitelkti tik į sandorio detales ir automobilį, kurį Danas mums siūlo įsigyti. Žinoma, sprendžiant, ar sutikti išpildyti prašymą, visada naudinga nesusieti prašymo su prašytoju. Tačiau tai lengva pamiršti, jei prašymas ir prašytojas susiejami per trumpą asmeninį ir draugišką pokalbį. Tokiais atvejais pamiršimas mums per daug nepakenks – didžiausių klaidų padaroma tada, kai prašymą pateikęs žmogus yra pamėgstamas.

Štai kodėl reikia laiku pastebėti kylant perdėtą simpatiją įtakos darymo meistrui. „Sugavę“ tą jausmą, lengviau atsiminsime, kad reikia atsieti pardavėją nuo pasiūlymo detalių ir tik jomis remiantis priimti sprendimą. Esu tikras, jog jei mes visi taip elgtumės, būtume daug labiau patenkinti mainais su įtakos darymo meistrais, na, turbūt išskyrus prekeivį Daną.

SKAITYTOJO LAIŠKAS
Vyras iš Čikagos

Niekad nesu dalyvavęs „Tupperware“ vakarėliuose, bet susidūriau su panašiu spaudimu „dėl draugystės“, kai man neseniai paskambino telekomunikacijų įmonės darbuotoja ir pasakė, kad draugas mane įrašė į pokalbių planus, kurie vadinasi „MCI Friends“ ir „FamilyCallingCircle“.

Aš ir tas draugas, Bradas, kartu užaugome. Praeitais metais dėl darbo jis persikėlė gyventi į Naująjį Džersį. Jis man gana dažnai skambina ir teiraujasi naujienų apie bičiulius, su kuriais jaunystėje šlaistydavomės po gimtąjį rajoną. Ta moteris pasakė, kad, įtraukęs žmones į draugų ratą, Bradas gali sutaupyti dvidešimt procentų nuo sumos už skambučius jiems su sąlyga, kad jie yra „MCI“ įmonės klientai. Tuomet ji paklausė, ar nenorėčiau pereiti į šią įmonę, kad gaučiau visas jų taikomas nuolaidas ir kad Bradas man skambindamas sutaupytų dvidešimt procentų.

Na, man „MCI“ paslaugos nerūpėjo, nes buvau patenkintas savo operatoriumi, tačiau mane įklampino noras padėti Bradui sutaupyti pinigų. Pamaniau, kad pakenksiu mudviejų draugystei, jei atsisakysiu prisidėti prie draugų rato, tad nenorėdamas Brado įžeisti paprašiau moters perjungti mane į „MCI“.

Anksčiau nesuprasdavau, kodėl moterys eina į „Tupperware“ vakarėlius tik dėl to, kad juos rengia jų draugės, ir tenai perka nereikalingus daiktus, o dabar tuo nebesistebiu.

Šis vyras – ne vienintelis, galintis paliudyti, koks galingas „MCI“ įmonės spaudimas naudojantis „draugų ratu“. Kai žurnalas* Consumer Reports *pasiteiravo įmonės darbuotojų apie šią praktiką, vienas jų labai konkrečiai atsakė: „Tai suveikia devyniais iš dešimties atvejų.“

6 skyrius

AUTORITETAS

Nepelnyta pagarba

„Sek paskui tą, kuris išmano."

VERGILIJUS

ĮSIVAIZDUOKITE, JOG VARTYDAMAS LAIKRAŠTĮ APTINKATE skelbimą, kviečiantį savanorius tapti atminties tyrimo, kuris vyks netoliese esančiame universitete, dalyviais. Taip pat įsivaizduokite, jog ši idėja jus sudomino, tad jūs susisiekiate su tyrimo vadovu profesoriumi Stanley Milgramu ir susitariate ateiti į valandą truksiantį eksperimentą. Atvykęs į laboratoriją, susitinkate su dviem vyrais. Vienas yra eksperimentą atliksiantis mokslininkas – tai matyti iš pilkos laboranto uniformos ir jo laikomo bloknoto, o kitas – niekuo neišsiskiriantis savanoris, toks kaip ir jūs.

Visiems pasisveikinus ir apsikeitus mandagumo frazėmis, mokslininkas pradeda dėstyti eksperimento eigą. Jis pasako, kad bus tiriama, kaip bausmė veikia mokymąsi ir atmintį. Todėl vienas tiriamasis, vadinamas mokiniu, gaus užduotį tol mokytis ilgą dvižodžių junginių sąrašą, kol juos įsimins. Kitas

tiriamasis bus mokytojas ir turės tikrinti, kaip mokinys išmoko, ir už kiekvieną klaidą bausti jį elektrošoku.

Tai išgirdęs jūs, žinoma, šiek tiek susinervinate. Dar labiau įsibaiminate, kai ištraukus burtus paaiškėja, kad būsite mokinys. Nesitikėjote, jog teks patirti skausmą, todėl pamanote, kad gal reikėtų išeiti. Tačiau persigalvojate: „Tiek to, juk išeiti galiu bet kada, be to, nejaugi kratymas elektrošoku toks skausmingas, kad negalėsiu pakentėti?"

Kai perskaitote žodžių junginių sąrašą, tyrėjas diržais prisega jus prie kėdės ir, stebint mokytojui, jums prie riešo prijungia elektrodus. Dabar jūs vėl sunerimstate ir pasiteiraujate, kokio stiprumo elektrošokas. Mokslininko atsakymas nepaguodžia: tai gali būti labai skausminga, tačiau „negrįžtamų pakenkimų jūsų kūno audiniams nebus". Paskui jis su mokytoju palieka jus vieną ir išeina į kitą kambarį. Iš ten mokytojas per vidaus telefoną pateikia jums klausimus ir po kiekvieno neteisingo atsakymo įjungia elektros srovę.

Tikrinamas jūs greit suvokiate mokytojo elgesio modelį: jis per telefoną užduoda klausimą ir laukia atsakymo. Kai tik suklystate, jis praneša, kokio stiprumo įtampą įjungs, ir jus nubaudžia. Blogiausia tai, kad po kiekvienos klaidos elektros įtampa padidinama 15 voltų.

Baigiama pirmoji testo dalis. Elektrošokas nemalonus, bet iškenčiamas, tačiau vėliau, daugėjant klaidų ir didėjant elektros įtampai, bausmė darosi pernelyg skausminga, todėl jūs nebegalite susikaupti, darote daugiau klaidų ir esate purtomas vis stipresne elektros srove. Įjungus 75, 90 ir 105 voltų įtampą, imate garsiai murmėti. Gavęs 120 voltų įtampos srovę, šūktelite į telefoną, kad dabar jau tikrai skauda. Gavęs dar, sumurmate ir nutariate, jog nebegalite kentėti. Kai mokytojas įjungia 150 voltų įtampą, jūs surinkate: „Viskas! Išleiskit mane iš čia! Prašau, išleiskit! Išleiskit!"

Tačiau sulaukiate ne atsakymo, kad tuoj būsite paleistas, o kito klausimo. Nustebęs ir sutrikęs sumurmate pirmą į galvą atėjusį atsakymą. Žinoma, jis neteisingas, ir jus nukrečia 165 voltų įtampa. Imate rėkti, kad mokytojas baigtų ir jus paleistų. Tačiau šis užduoda dar vieną klausimą, ir jus vėl nupurto elektros srovė, kai ir vėl klaidingai atsakote. Jūs nebegalite susilaikyti, nes nuo tokio stipraus elektrošoko krūpčiojate ir rėkiate. Spardote sieną, reikalaujate jus atrišti, maldaujate mokytojo padėti. Tačiau jus toliau klausinėja ir krečia vis stipresne elektros įtampa – 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285 ir 300 voltų. Suvokiate, kad jau nebepajėgsite teisingai atsakyti į klausimus, ir pareiškiate, jog tylėsite. Niekas nesikeičia – mokytojas tylėjimą laiko klaidomis ir toliau krato jus elektros srove. Kankinimas trunka tol, kol elektros srovė jus kone paralyžiuoja, ir jūs nebegalite nei šaukti, nei raitytis, tik jaučiate deginimą. Galbūt pamanote, jog tokia jūsų būsena privers mokytoją liautis – juk tęsti eksperimentą nebėra prasmės. Bet mokytojas ir toliau užduoda klausimų, praneša, kokią stiprią įtampą tuoj paleis (dabar jau 400 voltų), ir junginėja svirtis. „Kas jis per žmogus, – sutrikęs klausiate savęs. – Kodėl jis man nepadeda, kodėl nesiliauja?“

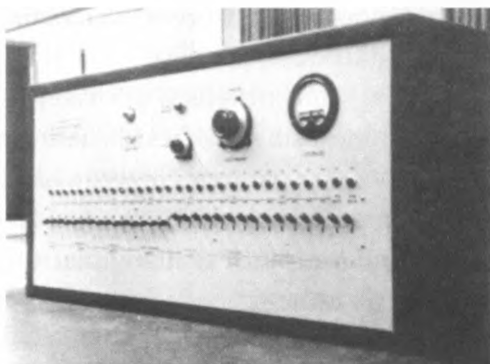
Daugeliui mūsų ši aprašyta istorija atrodo lyg blogas sapnas. Kad suvoktume, kokia ji košmariška, turime žinoti, jog didžioji jos dalis paremta tikrais faktais. Psichologijos profesorius Milgramas iš tiesų atliko visą ciklą tokių eksperimentų: mokytojai mielai kratydavo tiriamąjį nuolatine, intensyvia ir pavojingo stiprumo elektros įtampa, o jis spardydavosi, rėkdavo ir maldaudavo paleisti. Tik viena istorijos dalis buvo išgalvota: iš tikrųjų mokinys, rėkęs iš skausmo ir maldavęs būti paleistas, buvo aktorius, vaidinęs, kaip kankinasi kratomas elektros. Taigi tikrasis Milgramo tikslas – ne patikrinti, kaip bausmė veikia mokymąsi ir atmintį, o atsakyti į klausimą: kiek kančios eilinis

žmogus norėtų suteikti kitam niekuo nekaltam žmogui, jei tai jo užduotis?

Atsakymas nemalonus. Aprašytoje istorijoje mokytojai buvo pasirengęs kankinti mokinį tiek, kiek tik įmanoma. Maždaug du trečdaliai Milgramo eksperimento dalyvių nesiklausė mokinio maldavimų ir įjungė visas trisdešimt elektrošoko svirčių, kol elektros įtampa pasiekė 450 voltų ir mokslininkas baigė eksperimentą. Svarbu tai, jog nė vienas iš keturiasdešimties mokytojų nesiliovė, nei kai auka tik pradėjo prašytis paleidžiama, nei kai ėmė maldauti, nei vėliau, kai aukos reakcija į šoką, paties Milgramo žodžiais, tapo „riksmu, sukeltu didelės kančios". Net kai mokinys, krečiamas 300 voltų stiprumo elektrošoko, iš nevilties išrėkė, jog nebeatsakinės į klausimus, tik maža dalis mokytojų liovėsi.

Tyrimo rezultatai nustebino visus, susijusius su šiuo projektu, net ir patį Milgramą. Tiesą sakant, prieš pradėdamas eksperimentą jis paprašė kolegų, studentų ir patyrusių psichologų iš Jeilio universiteto, kuriame buvo atliktas eksperimentas, perskaityti eksperimento aprašą, kad šie žinotų, kiek žmonių tęsė iki paskutiniojo etapo (450 voltų įtampos). Dauguma manė, kad jų bus 1–2 procentai. Trisdešimt devyni psichiatrai spėjo, jog vos vienas žmogus iš tūkstančio eitų iki galo. Taigi niekas nesitikėjo tokių eksperimento rezultatų.

Kuo galima paaiškinti tiriamųjų elgesį? Galbūt, kaip kažkas manė, taip nutiko todėl, kad visi tiriamieji buvo vyriškosios lyties, pasižyminčios agresyvumu, kad jie nesuvokė, kokį pavojų kelia tokia aukšta elektros įtampa, taip pat manyta, jog buvo surinkti morališkai degradavę asmenys, kurie džiaugėsi pasitaikiusia proga pakankinti kitą žmogų. Kiekvieną šių spėjimų galima paneigti. Paaiškėjo, kad mokytojo lytis neturėjo nieko bendra su noru kratyti elektrošoku – mokytojos to norėjo tiek pat kiek mokytojai.





6.1 PAV.

Milgramo eksperimentas

Viršutinėje nuotraukoje užfiksuotas keistai atrodantis elektros generatorius, apatinėje – chalatą vilkintis laborantas su mokytoju riša mokinį (auką) prie kėdės ir prijungia elektrodus.

(STANLEY MILGRAM, 1965-IEJI; KADRAS IŠ FILMO „OBEDIENCE“ („PAKLUSNUMAS“), PASTATYTO PENSILVANIJOS UNIVERSITETE; PCR.)

Spėjimas, kad tiriamieji galbūt nesuvokia elektrošoko daromos žalos, buvo patikrintas kitu eksperimentu – atskleista, jog suvokimo tikrai trūksta. Net ir tada, kai mokiniui buvo liepiama sakyti: „Gana, paleiskit mane. Juk sakiau, kad turiu bėdų su širdim. Man darosi negera, tad atsisakau toliau dalyvauti eks-

perimente. Paleiskite mane“, 65 procentai tiriamųjų toliau tęsė užduotį, kol pasiekė didžiausią įtampą.

Spėjimas, kad Milgramo tiriamieji yra iškrypę, sadistinių polinkių turintys žmonės, smarkiai besiskiriantys nuo vidutinio statistinio piliečio, taip pat buvo neteisingas. Į Milgramo skelbimą atsiliepę žmonės nebuvo išskirtiniai nei amžiumi, nei profesija, nei išsilavinimu. Psichologiniai testai parodė, jog tai visiškai normalūs žmonės be menkiausio polinkio į psichopatiją. Jie yra tokie kaip jūs ir aš arba, anot Milgramo, tai jūs ir aš. Jei jis teisus, kad jo tyrimas perša tas baisias išvadas, kyla nepatogiai asmeniškas klausimas: kas gali paskatinti mus taip elgtis?

Milgramas mano žinąs atsakymą. Tokį elgesį skatina mūsų vidinis poreikis paklusti autoritetui. Pasak Milgramo, tiriamasis nenustojo junginėti svirtelės todėl, kad negalėjo pasipriešinti viršesniam žmogui – uniformą dėvinčiam mokslininkui, kuris reikalavo tiriamuosius tęsti darbą ir prireikus net pavartodavo prievartą visai nepaisydamas, kokias emocines ir fizines kančias sukelia tiriamajam.

Įrodymai, kuriais paremtas toks Milgramo aiškinimas, yra stiprūs. Aišku, kad be mokslininko raginimų tiriamieji būtų greitai nutraukę eksperimentą. Jie nekentė to, ką darė, ir matydami aukos kančias kentėjo patys. Jie prašė tyrėjo leisti jiems liautis, o šiam nesutikus tęsė, tačiau drebėdami, prakaituodami, tirtėdami, jie mikčiojo, jog nenori to daryti, ir prašė paleisti auką. Įsirėžė nagais sau į odą, nusikramtė lūpas iki kraujų, buvo rankomis susiėmę už galvos, o kai kuriuos apėmė nevaldomas isteriškas juokas. Štai ką parašė žmogus, iš šalies stebėjęs eksperimentą:

„Mačiau, kaip į laboratoriją įėjo besišypsantis ir savimi pasitikintis, ramus brandaus amžiaus verslininkas. Vos

per dvidešimt minučių jis virto kamuojamu tiko, mikčiojančiu žmogeliu, kuriam, rodės, tuoj pakriks nervai. Jis nuolat tampė ausies spenelį ir grąžė rankas, o vienu metu tvojo sau per kaktą ir sumurmėjo: „O Dieve, baikim visa tai." Tačiau jis pakluso kiekvienam mokslininko žodžiui ir dalyvavo eksperimente iki galo."[1]

Milgramas pateikė ir daugiau įtikinamų įrodymų, jog tiriamieji pakluso mokslininko autoritetui. Pavyzdžiui, buvo atliktas atvirkštinis eksperimentas – tam tikru momentu mokslininkas liepdavo mokytojui nebejungti elektrošoko, o mokinys garsiai reikalaudavo tęsti. Bet šiuo atveju absoliučiai visi mokytojai atsisakė duoti dar vieną įtampos dozę. Toks pat buvo ir rezultatas kito eksperimento, kai prie kėdės buvo pririštas mokslininkas, tęsti mokytojui liepdavo tiriamasis, o mokslininkas prašydavo liautis. Nė vienas mokytojas nebeprisilietė prie elektrošoko svirtelės.

Ekstremalus paklusimo autoritetui laipsnis buvo atskleistas per dar vieną Milgramo eksperimento variantą. Šiuo atveju mokytojui du mokslininkai duodavo priešingus nurodymus: vienas liepdavo nebejungti elektrošoko, aukai ėmus maldauti paleisti, o kitas sakė, jog eksperimentą būtina tęsti. Vaizdas buvo juokingas: sutrikęs mokytojas, kurio akys bėgiojo nuo vieno mokslininko prie kito, prašydavo jų priimti vieną sprendimą: „Pala, pala. Kaip dabar bus? Vienas sako „baik", kitas – „tęsk". Ką man daryti?!" Mokslininkai ir toliau liepdavo elgtis skirtingai, o mokytojas karštligiškai mėgindavo nustatyti, kuris viršesnis. Nepavykus sužinoti, kurio autoritetas didesnis, visi mokytojai galiausiai paklusdavo vidiniam balsui ir liaudavosi junginėję svirtelę. Tokia eksperimento baigtis būtų mažai tikėtina, jei tiriamieji turėtų polinkį į sadizmą ar neurotinę agresiją.[2]

Milgramo nuomone, iš jo surinktų duomenų išplaukia bauginanti išvada: „Suaugusiųjų noras daryti bet ką, kad tik paklustų autoritetui, yra pagrindinis mano tyrimo atradimas." Su šiuo atradimu susijęs valdžios (vienos iš autoriteto formų) sugebėjimas išsireikalauti absoliutų paprastų piliečių paklusnumą.[3] Be to, atradimas šį tą pasako mums apie tai, koks stiprus autoriteto spaudimas siekiant kontroliuoti mūsų elgesį. Ar žinant, kaip Milgramo eksperimento dalyviai, atlikdami užduotį, nepatogiai jautėsi, prakaitavo ir kentėjo, galima suabejoti juos veikusia jėga?

Abejones vis dar abejojančių gali išsklaidyti S. Briano Willsono istorija. 1987-ųjų rugsėjo 1-ąją Willsonas ir dar du vyrai, protestuodami prieš tai, kad JAV gabena savo karinę įrangą į Nikaragvą, išsitiesė ant geležinkelio bėgių, vedančių į karinio jūrų laivyno ginklų sandėlį Kalifornijos valstijos Konkordo mieste. Protestuotojai buvo įsitikinę, jog traukinys numatytu laiku neišvažiuos, nes prieš tris dienas buvo įspėję laivyno ir geležinkelio darbuotojus. Tačiau mašinistai, kuriems buvo liepta nestoti, nesumažino greičio net ir matydami protestuotojus iš dviejų šimtų metrų. Kiti du vyrai spruko nuo bėgių, o Willsonas nespėjo, ir traukinys jį sužalojo. Jam buvo amputuotos abi kojos žemiau kelių. Kadangi šalia buvę jūrų laivyno medikai atsisakė suteikti pagalbą ir nesutiko Willsono gabenti į ligoninę savo automobiliu, aplinkiniai – tarp jų Willsono žmona ir sūnus – turėjo keturiasdešimt penkias minutes patys stabdyti kraujavimą, kol atvyko privati greitoji medicinos pagalba.

Gal ir keista, tačiau ponas Willsonas, kadaise ketverius metus tarnavęs Vietname, dėl savo nelaimės kaltina ne mašinistus ar laivyno gydytojus, o sistemą, kuri savo veiksmais vertė paklusti: „Jie darė tą patį, ką aš Vietname, – pakluso paliepimams, kurie yra nenormalios politikos dalis. Jie – žlugę žmonės." Nors traukinio mašinistai buvo aukos, kaip ir Willsonas, jie neturėjo

jam būdingo kilniadvasiškumo. Pats keisčiausias su šia nelaime susijęs faktas – jie padavė Willsoną į teismą reikalaudami atlyginti už pažeminimą, dvasinį skausmą ir fizinį stresą, kuriuos patyrė, kai Willsonas neleido jiems atlikti užduoties ir buvo jų sužalotas per savo paties kaltę.

Susidūrus su galingu elgesį motyvuojančiu veiksniu, normalu tikėtis, jog tam esama gerų priežasčių. Norint pateisinti paklusimą autoritetui, tereikia pagalvoti apie visuomeninio gyvenimo organizavimą. Daugiasluoksnė ir plačiai pripažinta autoriteto sistema visuomenei labai naudinga. Ji leidžia plėtoti sudėtingas išteklių gaminimo, prekybos, gynybos, plėtros ir socialinės kontrolės struktūras, o tai be autoriteto būtų neįmanoma. Galima alternatyva – anarchija, kurios pranašumų žinoma nedaug, o filosofas Thomasas Hobbesas tikina mus, kad ji pasaulį paverstų atskiru, vargingu, bjauriu, gyvulišku ir trapiu. Todėl mes nuo gimimo mokomi, jog paklusti tinkamam autoritetui yra gerai, o nepaklusti – blogai. Šia mintimi paremti tėvų pamokymai, mokyklos kiemo eilėraščiai, istorijos, dainos, o kai suaugame, ji atsispindi teisinėje, karinėje ir politinėje sistemose. Visur vertinamas paklusnumas ir ištikimybė teisėtai valdžiai.

Prie to prisideda ir religinis mokymas. Pavyzdžiui, pirminėje Biblijoje pasakojama, kaip už nepaklusnumą autoritetui Adomas, Ieva ir visa žmonių giminė neteko rojaus. Jei ši metafora ne itin aiški, galime atsiversti Senąjį Testamentą ir perskaityti tai, kas geriausiai atitinka Milgramo eksperimentą. Tai pasakojimas apie Abraomo sutikimą perverti savo sūnui širdį durklu, nes taip liepė Dievas. Iš šios istorijos sužinome, jog veiksmo teisingumas pripažįstamas vien tik dėl paklusnumo autoritetui, ir nepasmerkiamas dėl jausmų nebuvimo, kenksmingumo, neteisingumo ar įprastų moralinių standartų.



6.2. PAV.

Mokymas paklusti

Nuotraukoje pavaizduotas Willsonas praėjus kelioms minutėms, kai buvo parblokštas karinę amuniciją gabenusio traukinio Kalifornijos valstijoje už Konkordo miesto. Sužinojęs, jog traukinį vairavusieji padavė jį į teismą už sukeltą per incidentą dvasinę kančią, Willsonas sakė: „Suprantu juos – jie išgyvena potrauminį stresą, kurį, manau, sukėlė vidinis konfliktas – paklusti įsakymui ar sąžinei. Tačiau teisdamiesi su manim jie vargu ar atsikratys to streso.“

(*MARIE FELDE*, OAKLAND TRIBUNE)

Per tą kančią buvo patikrintas Abraomo paklusnumas, kurį jis, kaip ir Milgramo tiriamieji, tikriausiai išmokę iš Abraomo, išlaikė.

Iš Abraomo ir Milgramo eksperimentų dalyvių istorijų galime daug sužinoti apie paklusnumo galią ir apie jo vertę mūsų kultūroje. Kita vertus, kai tenka galvoti, kaip ir kam paklusti,

tos istorijos gali suklaidinti. Mes retai kada apsvarstome visus paklusnumo autoritetui pliusus ir minusus. Tiesą sakant, paklūstame veikiant *click-whirr* principui beveik ar nė kiek nemąstydami. Iš visuotinai pripažinto autoriteto gauta informacija leidžia mums per daug negalvoti, kaip pasielgti esant tam tikrai situacijai.

Pats Milgramas teigia, jog paklusnumas autoritetui visais laikais teikdavo žmonėms naudos. Kai buvome vaikai, autoritetingi žmonės (pavyzdžiui, tėvai, mokytojai) žinojo daugiau už mus, ir mes suvokėme, kad jų patarimų klausyti naudinga, nes tie žmonės išmintingesni ir mus apdovanos arba nubaus. Suaugus paklusti autoritetui verta dėl tokių pat priežasčių kaip vaikystėje, nors dabar autoritetu laikome darbdavius, teisėjus ir valdžios atstovus. Jų padėtis reiškia galimybę įgyti informacijos ir galios, todėl protingiausia yra paklusti tokiems autoritetams. Tuo galima paaiškinti tai, kad mes dažnai paklūstame, net jei ir nėra prasmės.

Žinoma, šis paradoksas būdingas visoms įtakos rūšims. Kalbant apie paklusnumą autoritetui, kai suvokiame, kad paklusti naudinga, atsiranda polinkis į automatišką paklusnumą. Aklo paklusnumo pranašumas ir trūkumas yra tai, jog jis mechaniškas. Jeigu nereikia mąstyti, mes ir nemąstome. Nors nemąstydami dažniausiai pasielgiame teisingai, visad bus išimčių, nes mes labiau reaguojame, nei mąstome.

Paimkime vieną sritį – mediciną, kur autoritetas matomas ir aiškus. Sveikata mums labai svarbi, tad gydytojai, kurie turi daug žinių ir įtakos sveikatai, laikomi gerbiamais autoritetais. Be to, medicinos įstaigų struktūra skleidžia jėgos ir prestižo aurą. Įvairias pareigas einantys specialistai suvokia, kokią padėtį užima šioje struktūroje, taip pat supranta, kad gydytojų padėtis yra aukščiausia. Niekas negali nuginčyti gydytojo sprendimo, nebent aukštesnio lygio jo kolega. Todėl susifor-

mavo tradicija, kad žemesnio lygio sveikatos apsaugos darbuotojai automatiškai paklūsta gydytojams.

Taigi tais atvejais, kai gydytojai akivaizdžiai klysta, kyla rimta problema: nė vienas žemesnio lygio darbuotojas tikrai nepagalvos apie klaidą, nes autoritetą turinčiam asmeniui davus paliepimą pavaldiniai liaujasi galvoję ir ima reaguoti. Prie *click-whirr* principo dar pridėkite streso kupiną ligoninių atmosferą, ir taps aišku, kodėl įvyksta klaidų. Aštuntojo dešimtmečio pradžioje JAV Sveikatos apsaugos finansų administracijos atliktas tyrimas parodė, jog vien skiriant pacientams vaistus kasdienis vidutinis ligoninių klaidų rodiklis yra 12 procentų. Reikalai nepagerėjo ir praėjus dešimčiai metų: Harvardo universiteto mokslininkų atliktas tyrimas atskleidė, kad 10 procentų visų ligoninėse patirtų širdies smūgio atvejų įvyksta dėl medikų klaidų. Klaidų skiriant pacientams vaistus gali įvykti dėl daugelio priežasčių. Tačiau du Templo universiteto farmakologijos profesoriai Michaelas Cohenas ir Neilas Davisas savo knygoje *Medication Errors: Causes and Prevention* („Gydymo klaidos: jų priežastys ir prevencija") kaltina besąlygišką pagarbą „bosui" – pacientą lankančiam gydytojui. Pasak profesoriaus Coheno, aiškėja vienas atvejis po kito, kai pacientai, medicinos seserys, farmacininkai ir kiti ligoninių darbuotojai neskaito recepto. Pavyzdžiu paimkime profesorių aprašytą atvejį, kai į tiesiąją žarną buvo sulašinta vaistų nuo ausies uždegimo. Gydytojas liepė sulašinti vaistų pacientui į skaudamą ir uždegimo apimtą dešinę ausį. Bet, užuot užrašęs „right ear" (liet. dešinė ausis), gydytojas jį sutrumpino ir išėjo „place in R ear." („place in rectal earache" (liet. į tiesiąją žarną). Gavusi tokį lapelį, budinti medicinos sesuo sulašino nurodytą kiekį lašų pacientui į tiesiąją žarną.

Žinoma, ausies skausmo gydymas pro tiesiąją žarną – visiška nesąmonė, tačiau nei pacientui, nei medicinos seseriai nekilo jokių abejonių. Ši istorija parodo, jog atsidūrus situacijose,

kuriose žodį taria autoritetingi asmenys, tai, kas paprastai atrodo svarbu, nebetenka reikšmės – užuot žiūrėję į situaciją kaip į visumą, mes kreipiame dėmesį tik į vieną jos aspektą.[4]

Galime būti tikri, kad tais atvejais, kai mūsų elgesį nulemia toks savaiminis veikimas nemąstant, mumis stengsis pasinaudoti įtakos darymo meistrai. Apsiribokime medicina ir panagrinėkime kitos srities pavyzdžius: JAV reklamos specialistai dažnai naudojasi gydytojams rodoma pagarba ir pasamdo aktorius, kurie, vaidindami gydytojus, šių vardu giria reklamuojamą prekę. Mano mėgstamas pavyzdys – televizijos reklama, kurioje aktorius Robertas Youngas informuoja žmones apie kofeino žalą ir siūlo rinktis kavą be kofeino „Sanka". Reklama buvo labai paveiki ir padėjo parduoti tiek kavos, kad buvo rodoma daug metų, nufilmuota keletas skirtingų jos variantų. Tačiau kodėl ji tokia veiksminga? Kodėl mes turėtume tikėti tuo, ką Robertas Youngas kalba apie kavos be kofeino naudą sveikatai? Todėl, kad JAV visuomenė jį įsiminė kaip daktarą Marcusą Welby, veikėją serialo, kuriame vaidino, o reklamos agentūra puikiai tą žinojo. Gal ir nelogiška, kad mus paveikė gydytoją vaidinusio aktoriaus kalba, tačiau jis padėjo parduoti daug „Sankos" kavos.

SVARBU REIKŠMĖ, O NE TURINYS

„Sankos" kavos reklama su Robertu Youngu mane sudomino iškart, kai suvokiau, jog ji sukurta taikant autoriteto principą net nepateikiant paties autoriteto – pakanka autoritetingai atrodančio asmens. Tai mums pasako kai ką svarbaus apie nesąmoningą reakciją į autoritetingus asmenis. Suveikus *click-whirr* principui, mes dažnai linkstame į autoriteto simbolius žiūrėti kaip į patį autoritetą.

SANKA. THE 100% REAL COFFEE
THAT LETS YOU BE YOUR BEST.

"Mmmm. This is a real cup of coffee!"

6.3 PAV.

Daktaras Welby (taip manome)

„Sanka" kavos reklaminės kampanijos su Robertu Youngu pavyzdys

(COURTESY OF GENERAL FOOD CORPORATION)

Yra ne vienas autoriteto simbolis, galintis sukelti norą paklusti net nesant paties autoriteto. Tais simboliais plačiai naudojasi įtakos darymo meistrai. Pavyzdžiui, įvairūs sukčiai apsiginkluoja pareigas ar profesiją rodančiais vardais, drabužiais ir elgesiu. Jiems labai patinka, vilkint elegantiškais drabužiais, išlipti iš automobilio ir prisistatyti gydytoju, teisėju, profesoriumi ar federacijos pirmininku. Sukčiai puikiai suvokia, kad tai labai padeda išgauti kitų sutikimą. Kiekvienas iš trijų minėtų autoriteto simbolių turi savo istoriją ir yra verti būti nagrinėjami atskirai.

Profesiją rodantys vardai

Įgyti autoritetą naudojantis profesiniais vardais yra sunkiausia, bet kartu ir lengviausia – dažniausiai reikia ilgamečio darbo ir profesinių pasiekimų, tačiau kai kurie žmonės pelno automatišką kitų pagarbą neįdėję jokių pastangų, tik pasivadinę profesiniu vardu. Jau žinome, kad reklamose besifilmuojantys aktoriai ir sukčiai tai daro visą laiką.

Neseniai kalbėjausi su draugu, dėstančiu gerai žinomame universitete rytinėje JAV dalyje, ir jis iškalbingai pavaizdavo, kaip mūsų veiksmus dažniau nulemia profesinis vardas, o ne žmogus, teigiantis turįs tą vardą. Mano draugas gana daug keliauja, tad dažnai šnekučiuojasi su nepažįstamais žmonėmis baruose, restoranuose ir oro uostuose. Jis sakė, jog iš patirties pasimokė niekad neminėti profesinio savo vardo. Kai tik jį ištardavo, bendravimas su nepažįstamaisiais tuojau pakisdavo. Žmonės, prieš pusvalandį spontaniškai ir įdomiai bendravę, tapdavo pagarbūs, linkę sutikti su visais teiginiais ir vangūs. Jo mintys, kuriomis iki to momento jis palaikydavo gyvą diskusiją, dabar sulaukdavo išsamaus ir itin gramatiškai taisyklingai pasakyto sutikimo. Taigi mano draugas, supykęs ir kiek sutrikęs dėl to reiškinio, nes, kaip pats sako, „aš juk esu tas pats vyras, su kuriuo jie kalbėjosi pastarąjį pusvalandį, ar ne?“, dabar tokiose situacijose visad meluoja, kuo dirba.

Koks įdomus yra skirtumas tarp šios situacijos ir tos dažnesnės, kai tam tikri žmonės, siekiantys daryti įtaką, meluoja turį profesiją atskleidžiančius vardus. Tačiau abiem atvejais melavimas parodo, jog, norint pakeisti kito elgesį, pakanka autoriteto simbolio.

Man įdomu, ar minėtasis mano draugas, profesorius, kuris yra gana žemo ūgio, norėtų slėpti savo mokslinį vardą, jei žinotų, kad šis ne tik skatina žmones prie jo taikytis, bet ir manyti jį

esant aukštesnį nei iš tiesų. Tyrimai, atlikti siekiant išsiaiškinti, kaip autoritetas veikia dydžio suvokimą, atskleidė, jog garbingi vardai iškraipo ūgio suvokimą. Per eksperimentą, atliktą su penkiomis australų studentų grupėmis, atėjęs svečias buvo pristatytas kaip Kembridžo universiteto Anglijoje atstovas, tačiau kiekvienai grupei jo pareigos buvo įvardytos skirtingai. Vienai buvo pasakyta, jog tai studentas, kitai – asistentas, trečiai – dėstytojas, ketvirtai – vyresnysis dėstytojas, o penktai – profesorius. Kai svečias išėjo iš auditorijos, studentų paprašyta spėti, koks jo ūgis. Paaiškėjo, kad sulig kiekvienu pareigų paaukštinimu jis „paaugdavo“ maždaug pustrečio centimetro – vadinasi, pristatytas kaip profesorius jis atrodydavo šešiais centimetrais aukštesnis nei laikomas studentu.[5]

Verta skirti šiek tiek laiko šiam įdomiam statuso ir dydžio ryšiui, nes jis yra dažnas. Pavyzdžiui, vaikai, spėdami monetų dydį, didesnėmis palaiko aukštesnės piniginės vertės monetas. Suaugusieji taip pat linkę iškreiptai suvokti dydžius. Per vieną eksperimentą studentai traukė korteles, ant kurių buvo nurodyta jų vertė nuo trijų iki minus trijų dolerių – taigi studentai išlošdavo arba pralošdavo sumą, atspausdintą ant ištrauktos kortelės, o paskui būdavo paprašomi spėti kortelės dydį. Nors visos kortelės buvo tokio pat dydžio, tos, kurių vertė buvo mažiausia ir didžiausia, atrodė esančios didžiausios. Taigi tam, kad laikytume daiktus didesniais, šie nebūtinai turi kelti mums teigiamas emocijas – tai priklauso nuo daiktų svarbumo.[6]

Kadangi mes siejame dydį su statusu, dydį pateikti kaip statusą gali būti naudinga. Kai kuriose gyvūnų bendruomenėse, kur patino statusas grupėje nustatomas pagal dominavimą, dydis yra svarbus veiksnys sprendžiant, kokį statusą turės kiekvienas grupės patinas.[7] Kovą dėl statuso paprastai laimi didesnis ir stipresnis. Tačiau kad būtų išvengta neigiamų tokių kovų pasekmių, kai kurios gyvūnų rūšys statusą išsikovoja kitaip nei

peštynėmis, kai du patinai stoja vienas prieš kitą ir agresyviai demonstruoja didumo suteikiančius triukus. Žinduoliai išriečia nugarą ir pašiaušia kailį, žuvys kilsteli pelekus ir prisisiurbia vandens, paukščiai pašiaušia plunksnas ir plasnoja sparnais. Tokio pasirodymo dažniausiai pakanka, kad vienas iš varžovų būtų priverstas pasitraukti į šalį ir užleisti statusą priešininkui, kuris atrodo didesnis ir stipresnis.

Kailis, pelekai ir plunksnos – argi ne įdomu panagrinėti, kaip iš pažiūros trapios kūno dalys padeda sudaryti tvirtumo ir didelio svorio įspūdį? Yra du mums svarbūs dalykai. Pirma – dydžio ir statuso sąsaja. Tuo gali apsukriai pasinaudoti tie, kurie sugeba dirbtinai išgauti dydį, kad atrodytų turį statusą. Štai kodėl net vidutinio ar kiek didesnio ūgio apsišaukėliai į savo batus dažnai įsideda aukštinamuosius įdėklus.

Kitas dalykas bendresnės reikšmės – išorinius galios ir autoriteto ženklus labai lengva suklastoti pasitelkus pačias paprasčiausias priemones. Sugrįžkime, pavyzdžiui, prie profesinių vardų eksperimento, kuris kai kuriais atžvilgiais yra vienas baisiausių. Tyrinėtojų grupei, sudarytai iš JAV vidurio vakarų ligoninėse dirbančių gydytojų ir medicinos seserų, vis didesnį nerimą kėlė mechaniškas medicinos seserų paklusimas gydytojų nurodymams. Atrodė, kad net puikiai apmokytos ir gerai savo darbą išmanančios medicinos seserys nelabai tikrindavo, ar gydytojo sprendimas teisingas, – išgirdusios gydytojo nurodymą, tiesiog paklusdavo.

Jau žinome, kaip dėl šio reiškinio lašai nuo ausies uždegimo buvo sulašinti į tiesiąją žarną. Tačiau minėti tyrinėtojai iš JAV vidurio vakarų dirbo toliau. Pirmiausia jie norėjo sužinoti, ar tokie atsitikimai tėra pavienės klaidos, ar plačiai paplitusio reiškinio padarinys. Antra, jie nutarė ištirti šią problemą rimtų gydymo klaidų kontekste, kai ligoninės pacientai smarkiai nukentėjo nuo paskirtų netinkamų vaistų. Trečia, jie

norėjo pažiūrėti, kas bus, jei esant konkrečiai situacijai gydytojas nedalyvaus ir jį pakeis nepažįstamas iš telefono girdimas balsas, peršantis silpniausią autoriteto įrodymą – sakys esąs gydytojas.

Vienas iš tyrinėtojų paskambino į dvidešimt du chirurgijos, terapijos, pediatrijos ir psichiatrijos skyrių budinčių medicinos seserų postus ir, prisistatęs gydytoju, liepė atsiliepusiai seseriai konkrečiame skyriuje gulinčiam pacientui suleisti dvidešimt miligramų vaisto „Astrogen". Buvo keturios svarbios priežastys, dėl kurių medicinos seseriai prieš vykdant nurodymą reikėjo patikrinti faktus: 1) Suleisti vaisto buvo nurodyta telefonu – pažeistos ligoninės taisyklės; 2) Vaisto vartojimas nebuvo sankcionuotas – nebuvo leista jo naudoti ir jo nebuvo ligoninės pirktų vaistų sąraše; 3) Paskirta dozė buvo pavojingai per didelė. Ant vaistų dėžučių buvo aiškiai parašyta, jog didžiausia paros dozė – dešimt miligramų, tai yra pusė nurodyto kiekio; 4) Nurodymą davė žmogus, kurio medicinos sesuo nebuvo nei sutikusi, nei regėjusi, nei anksčiau kalbėjusi su juo telefonu. Tačiau 95 procentais visų atvejų medicinos seserys tučtuojau žygiuodavo į skyriaus vaistų patalpą, paimdavo nurodytą dozę „Astrogeno" ir pasisukdavo eiti pas pacientą. Tuo momentu jas sustabdydavo slaptas stebėtojas ir pranešdavo apie vykdomą eksperimentą.

Tačiau tyrimo rezultatai baugina. Tai, kad 95 procentai medicinos seserų nedvejodamos sutiko įvykdyti aiškiai taisykles pažeidžiantį nurodymą, potencialiems pacientams turėtų kelti didelį susirūpinimą. Sveikatos apsaugos finansų administracijos apskaičiuotas klaidos dažnis JAV ligoninėse – 12 procentų, vadinasi, praėjus daugiau nei savaitei, patys galime nukentėti nuo tokių klaidų. Atliktas tyrimas rodo, jog klaidos – tai ne tik ausų lašų sulašinimas netyčia ne ten, kur reikia, ar panašūs dalykai, bet ir dideli, pavojingi incidentai.

Aprašydami nemalonius atradimus, mokslininkai priėjo pamokomą išvadą:

> „Įvykus situacijai, atitinkančiai sukurtąją per eksperimentą, teoriškai turėtų būti sutelktos gydytojo ir medicinos sesers profesinės žinios, kad atlikta procedūra būtų naudinga pacientui ar bent jau jam nepakenktų. Tačiau eksperimento rezultatai rodo, kad vieno iš medikų žinios nenaudojamos."[8]

Išgirdusios gydytojo nurodymą, medicinos seserys, regis, pamiršta turinčios žinių ir reaguoja pagal *click-whirr* principą. Jos nei savo funkcijų neatlieka, nei pasinaudoja įgytomis žiniomis. Tiesiog yra įpratusios paklusti gydytojams, be to, taip dirbti patikimiausia, tad jos klysta dėl tokio automatinio paklusnumo. Pažymėtina, jog medicinos seserys taip įprato automatiškai paklusti gydytojams, jog suklydo sureagavusios ne į patį autoritetą, o tik į jo simbolį – pareigų pavadinimą.[9]

Drabužiai

Kita autoriteto simbolių rūšis, galinti priversti mechaniškai paklusti, yra drabužiai. Šie, nors ir labiau pastebimi nei profesiniai vardai, kuo puikiausiai padeda apsimesti. Policijos bylose dėl sukčiavimo pilna įrašų apie apsišaukėlius, kurių vienas iš talentų yra gebėjimas greit persirengti. Jie lyg chameleonai keičia spalvas – dėvi baltus medikų chalatus, juodas kunigų sutanas, kareivių ar policininkų uniformas, kad situacija jiems būtų kuo naudingesnė. Tai, kad autoriteto drabužius dėvintis žmogus nebūtinai yra autoritetas, sukčių aukos dažnai suvokia per vėlai.

Socialinės psichologijos specialisto Leonardo Bickmano atlikti tyrimai atskleidžia, kaip gali būti sunku atsispirti prašymams tų, kurie apsirengę kaip autoritetingi asmenys. Atsitiktiniams praeiviams būdavo pateikiami keisti prašymai (pakelti nuo žemės popierinį maišelį, atsistoti už autobusų stotelės ženklo). Pusę visų atvejų prašytojas, jaunas vyras, vilkėjo kasdieniais drabužiais, o kitus kartus – apsaugos darbuotojo uniforma. Daugiau praeivių pakluso jam tuomet, kai jis dėvėjo uniformą, nesvarbu, ko prašė.

Ypač įdomus momentas, kai prašytojas, sustabdęs praeivius, parodydavo už penkiolikos metrų automobilių aikštelėje stovintį vyrą. Kad ir kaip būdavo apsirengęs, visuomet sakydavo: „Matot štai ten vyruką? Jis viršijo parkavimosi laiką ir neturi smulkių pinigų. Duokit jam dešimt centų!“ Tai pasakęs, prašytojas užeidavo už kampo, tad pasiekęs mainų aikštelėje esantį vyrą praeivis prašytojo nebematydavo, tačiau uniforma veikdavo net ir jam dingus. Vilkinčio uniformą asmens prašymą sutikdavo išpildyti beveik visi praeiviai, o dėvinčio kasdienius drabužius – mažiau nei pusė. Įdomu, kad kai Bickmanas vėliau paprašė studentų įvertinti, koks buvo prašymų sėkmingumas, šie maždaug tiksliai nuspėjo, kiek praeivių sutiko patenkinti prašymą prašytojui dėvint kasdienius drabužius (studentai spėjo, kad 50 proc., iš tikro – 42 proc.), tačiau gerokai apsiriko spėdami skaičių, kai prašytojas vilkėjo uniformą (studentai nurodė 63 proc., o iš tikro – 92 proc.).[10]

Kitas drabužis, ne taip akivaizdžiai kaip uniforma simbolizuojantis autoritetą, tačiau, be abejonės, mūsų kultūroje irgi darantis įtaką, yra gerai pasiūtas oficialus kostiumas. Jį vilkintis žmogus gali pelnyti didžiulę nepažįstamųjų pagarbą. Pavyzdžiui, per vieną Teksaso valstijoje atliktą eksperimentą trisdešimt vienų metų vyras tyčia daug kartų pažeidė kelių eismo taisykles – perėjo gatvę užsidegus draudžiamam šviesoforo

signalui. Pusę visų atvejų jis vilkėjo nauju siūtu kostiumu ir ryšėjo kaklaraištį, kitais kartais – darbinius marškinius ir kelnes. Tyrinėtojai stebėjo jį iš už kampo ir skaičiavo, kiek pėsčiųjų pasekdavo vyro pavyzdžiu ir pažeisdavo eismo taisykles. Kai tas žioplys būdavo kostiumuotas, triskart daugiau žmonių mesdavosi priešais judančius automobilius paskui jį lyg Hamelno fleitininką, tik šiuo atveju stebuklinga buvo ne fleita, o šviesūs kostiumo ruoželiai.[11]

Verta pažymėti, jog dviem autoritetą simbolizuojančiais drabužių tipais – uniforma ir kostiumu, kurie, kaip rodo tyrimai, daro įtaką aplinkiniams, sumaniai naudojasi apgavikai, veikiantys pagal vadinamąją banko auditorių taktiką. Dažniausiai jie taikosi į senyvus žmones, nors jų aukomis gali tapti bet kas. Apgavystė vyksta taip. Trijų dalių oficialiu kostiumu vilkintis vyras pasirodo prie potencialios aukos durų. Kiekviena to žmogaus aprangos detalė byloja, jog tai padorus, garbingas asmuo: iškrakmolyti balti marškiniai, išblizginti batai smailiomis nosimis, kostiumas ne madingas, o klasikinis, tai yra švarko atlapai ne platesni ir ne siauresni nei pusseptinto centimetro, net liepos mėnesį vilkimas tankaus, tvirto audinio kostiumas, spalvos tamsios, neryškios – mėlyna, pilka, juoda.

Pasirinktai aukai, dažniausiai našlei, kurią einančią iš banko sukčius galbūt prieš dieną ar dvi sekė iki jos namų, jis paaiškina esąs banko auditorius ir kad tikrindamas jos banko dokumentus radęs tam tikrų klaidų. Tuomet jis sako radęs šių problemų kaltininką – banko darbuotoją, kuris esą nuolat klastoja kai kurių klientų sąskaitų operacijas ir gali būti, jog prikišo nagus ir prie jos, našlės, sąskaitos, tačiau negalintis būti tuo tikras, kol neturės tvirtų įrodymų, tad paprašo našlės jam padėti. Ar ši nepaimtų savo santaupų iš banko, kad auditorių komanda ir banko darbuotojai galėtų atsekti suklastotos operacijos įrašą?

„Banko auditoriaus“ išvaizda ir manieros dažnai taip pavei-

kia aukas, kad šioms nė nekyla mintis paskambinti į banką ir pasiteirauti, ar atlikti tokius patikrinimus yra teisėta. Užuot tai padariusios, aukos nuskuba į banką, pasiima visas santaupas ir jomis nešinos grįžta namo, kur drauge su „auditoriumi" laukia pranešimo, ar yra bėdų su sąskaita. Po kurio laiko, jau pasibaigus banko darbo valandoms, atvyksta uniformą vilkintis „banko apsaugininkas" ir praneša, jog viskas gerai – sukčiaujantis kasininkas našlės sąskaitos nelietė. „Auditorius" apsimeta pajutęs palengvėjimą, širdingai padėkoja našlei už bendradarbiavimą ir, kadangi bankas jau nebedirba, liepia „apsaugininkui" nuvežti moters pinigus atgal į saugyklą, kad jai nereikėtų gaišti laiko kitą dieną. „Apsaugininkas" šypsodamasis paima pinigus, paspaudžia našlei ir „auditoriui" ranką ir išeina, o „auditorius" išeina dar po keleto minučių, padėkojęs našlei. Po kurio laiko auka suvokia, jog tie žmonės – ne auditorius ir apsaugininkas. Tai pora sukčių, puikiai mokančių pasinaudoti uniformomis, kurias matydami mes lyg apkerėti paklūstame autoritetams.

Spąstai

Drabužiai pasitelkiami ne tik kaip uniformos. Tam tikrą autoritetą gali simbolizuoti modelis ir papuošimai. Gerai sukirpti ir brangūs drabužiai, kaip ir brangūs papuošalai, automobiliai, sukuria statuso įspūdį. Automobilis JAV kaip statuso simbolis – ypač įdomi tema, verta dėmesio dėl „amerikiečio meilės romano su automobiliu".

Tyrimo, atlikto San Fransisko įlankos regione, rezultatai rodo: žmonės, turintys prestižinių markių automobilį, iš aplinkinių sulaukia daugiau pagarbos. Paaiškėjo, kad jei naujas, prabangus automobilis neskuba pajudėti užsidegus žaliai šviesai, už jo stovinčio automobilio savininkas prieš pyptelėdamas

palauks ilgiau, nei užgaišus senesniam, ekonominės klasės modeliui. Kiti vairuotojai visiškai neturėjo kantrybės laukti ekonominės klasės automobilio vairuotojo: beveik visi jam pasignalizavo – didžioji dalis daugiau nei vieną kartą, du vairuotojai tyčia bakstelėjo jam į galą. O prabangus automobilis kitiems vairuotojams sukėlė tokį stiprų pagarbos jausmą, jog 50 procentų jų pagarbiai laukė, kol šis nuvažiavo, ir nė karto nesupypsėjo.[12]

Vėliau tyrinėtojai apklausė studentus, ką šie darytų esant panašiai situacijai. Palyginus jų atsakymus su eksperimentų rezultatais, paaiškėjo, kad daug studentų nurodė per trumpą laiką, kurį lauktų prieš spausdami signalą. Ypač vaikinai buvo linkę manyti, jog prabangiam automobiliui pasignalizuotų greičiau nei paprastam, tačiau eksperimento rezultatai rodo ką kita. Ši tendencija buvo būdinga atliekant ir kitokį eksperimentą. Visų eksperimentų – Milgramo, JAV vidurio vakarų ligoninių medicinos seserų, apsaugos darbuotojo uniformų – dalyviai nesugebėjo tiksliai nuspėti, kaip jie patys ar kiti reaguos pasirodžius autoritetui. Kiekvienu atveju autoriteto įtaka buvo labai nuvertinta – galbūt dėl šios priežasties pasitelkus autoritetą lengva daryti įtaką aplinkiniams. Autoritetas mus smarkiai veikia – dažnai to net nenumanome.

KAIP PASAKYTI „NE“

Vienas būdų apsiginti nuo autoriteto įtakos – padaryti, kad jis nebebūtų netikėtas. Esame nelabai būdrūs, kai kas nors mėgina išgauti mūsų sutikimą, nes dažnai mes netinkamai suvokiame autoriteto ir jo simbolių įtaką savo veiksmams. Todėl apsiginti nuo to geriausiai padeda atidesnis saugojimasis. O jei dar ir geriau suvoksime, kaip lengva suklastoti autoriteto simbolius,

bus lengviau būti atidiems situacijose, kuriose iš jūsų bus mėginama išpešti naudos per autoritetą.

Atrodo, kad tai paprasta, ar ne? Tam tikra prasme taip ir yra. Geriau suvokiant, kokią įtaką mums daro autoritetas, bus paprasčiau jam atsispirti. Tačiau yra viena problemą kelianti savybė, būdinga visiems įtakos būdams: daugeliu atvejų priešintis mums nenaudinga – juk autoritetingi asmenys dažniausiai žino, ką kalba. Gydytojai, teisėjai, aukščiausieji vadovai, valdžios lyderiai ir panašūs žmonės padarė karjerą dėl to, kad daugiau žino ir yra gabesni už kitus, tad jiems paklusti protinga. Problema – kaip be didelės įtampos ar perdėto budrumo atskirti, kada reikia paklusti autoritetingam asmeniui, o kada priešintis.

Šią problemą galima išspręsti uždavus sau du klausimus. Susidūrę su mėginimu mus paveikti per autoritetą, pirmiausia savęs paklauskime: „Ar šis žmogus iš tiesų yra specialistas?“ Šį klausimą iškelti verta, nes tai skatina sutelkti dėmesį į itin svarbią informaciją: kvalifikaciją rodančius dokumentus ir tai, kaip šie dokumentai atitinka esamą situaciją. Jei atkreipsime dėmesį į tai, ar yra autoriteto įrodymų, išvengsime automatiškai kylančios pagarbos spąstų. Dabar pateiksiu iliustraciją.

Panagrinėkime sėkmingą kavos „Sanka“ reklamą su Robertu Youngu. Jei žmonės, užuot reagavę į jo sąsają su daktaru Marcusu Welby, būtų kreipę dėmesį į aktorių kaip į autoritetą, tai ta reklama tikrai nebūtų taip ilgai tokia sėkminga. Visi žinome, jog Robertas Youngas neturi nei medicininio išsilavinimo, nei žinių. Tačiau jis turi gydytojo vardą – daktaras. Tai tik su aktoriumi susietas vardas – mes žinome ir tai. Bet argi nestebina, kad daug kas yra nesvarbu, jei mes neatkreipiame dėmesio?

Štai kodėl tikrai verta užduoti sau klausimą: „Ar šis žmogus iš tiesų yra specialistas?“ – tuomet atkreipiamas dėmesys į tai, kas akivaizdu, nebežiūrima į galimai beverčius simbolius

ir pagalvojama apie autoritetą liudijančius dokumentus. Be to, išsikeltas klausimas paskatina mus skirti tikrai autoritetingą asmenį nuo apsimetėlio, o tai mes lengvai pamirštame, kai autoriteto spaudimą dar papildo šiuolaikiniam gyvenimui būdinga skuba. Geriausias pavyzdys – Teksaso gyventojai, metęsi priešais važiuojančias mašinas paskui kostiumuotą žioplį, kertantį perėją degant raudonam šviesoforo signalui. Net jei tas vyras iš tiesų būtų buvęs verslininkas, kaip rodė jo drabužiai, kažin ar sprendžiant, kada eiti per gatvę, būtų buvę patikimiau remtis jo, o ne kitų žmonių veiksmais, taip pat ir tų, kurie žengė kartu su juo.

Tačiau tie žmonės pasielgė kaip jis, tarsi etiketė, tai yra drabužiai, būtų ištrynę reikalingo ir nereikalingo paklusimo autoritetui skirtumą. Jei jie būtų uždavę sau klausimą, ar tas žmogus esant tai situacijai yra specialistas, žinantis daugiau nei jie, manau, eksperimento rezultatai būtų buvę kitokie. Tas pat galioja ir kalbant apie Robertą Youngą, kuris, beje, tikrai nėra žmogus, neturintis kompetencijos. Jis padarė puikią karjerą ir daug pasiekė sudėtingame pramogų versle, tačiau jo gebėjimai ir žinios – ne gydytojo, o aktoriaus. Jei žiūrėdami garsiąją kavos reklamą susikoncentruotume į šiuos faktus, tuojau pat suvoktume, kad juo tikėti verta ne labiau nei kuriuo kitu aktoriumi, tvirtinančiu, jog gerti kavą „Sanka" yra sveika.

Tačiau įsivaizduokime, kad susidūrėme su autoritetu ir manome, jog tas asmuo yra specialistas. Prieš pasiduodant jo įtakai, būtų išmintinga užduoti sau dar vieną paprastą klausimą: „Kiek jis patikimas, kai tokia situacija?" Juk net labai daug žinantys autoritetai gali pateikti ne visą reikalingą informaciją, todėl turime pagalvoti, kiek jie patikimi esant konkrečiai situacijai. Tiesą sakant, daugeliu atvejų mes tai ir darome. Dažniau leidžiamės paveikiami specialistų, kurie atrodo objektyvūs, nei

tų, kuriems mus įtikinti gali būti naudinga – tyrimai parodė, kad taip yra visame pasaulyje.[13] Paklausę savęs, kokia specialistui nauda iš mūsų sutikimo, mes apsisaugome nuo netinkamos, automatiškos įtakos. Net geriausi savo srities specialistai mūsų neįtikintų, kol mes nebūtume tikri, jog jie sąžiningai pateikia viską, ką reikia.

Iškilus klausimui dėl žmogaus patikimumo, turime turėti galvoje taktiką, įtakos darymo meistrų dažnai pasitelkiamą, kad įtikintų mus savo nuoširdumu – jie tyčia įrodinėja tai, kas prieštarauja jų interesams. Tinkamai sugudravus, galima įrodyti savo sąžiningumą. Jie greičiausiai paminės kokį savo nuomonės ar produkto trūkumą („ak, „Benson&Hedges" trūkumai yra tokie ir tokie"), tačiau tuoj pat kompensuos juos pranašumais: „*Listerine*: „Skalaukite burną triskart per dieną ir atsikratykite nemalonaus kvapo"; *Avis*: „Mes antroje vietoje, tačiau stengiamės", *L'Oreal*: „Vertas didesnės kainos." Jei įtikinėtojai atskleidžia menkus trūkumus, tada lengviau jais patikėti, kai kalba apie pranašumus.[14]

Mačiau, kaip šis metodas labai sėkmingai naudojamas restorane – vietoje, kurios daugelis mūsų nelinkę sieti su mėginimu kam nors padaryti įtaką. Ne paslaptis, kad padavėjai gauna baisiai menkas algas, todėl yra priversti stengtis prisidurti arbatpinigių. Kad gautų daugiau, jie ne tik išpildo būtiną sąlygą – stengiasi gerai aptarnauti, – bet ir pasitelkia tam tikrus triukus. Taip pat jie žino, kad kuo didesnę sąskaitą gaus pirkėjas, tuo daugiau arbatpinigių bus linkęs palikti. Todėl mėgindami kuo labiau padidinti kliento sąskaitą ir procentą nuo sumos, o tai ir yra arbatpinigiai, padavėjai elgiasi kaip įtakos darymo meistrai.

Tikėdamasis sužinoti, kokius metodus jie taiko, kreipiausi dėl padavėjo darbo keliuose gana brangiuose restoranuose. Tačiau neturėjau tokios patirties, todėl tegalėjau pretenduoti į indų nurinkėjo darbą, kuris, kaip paaiškėjo, suteikė puikią ga-

limybę stebėti ir analizuoti padavėjų veiksmus. Netrukus suvokiau tai, ką kiti darbuotojai jau seniai žinojo – kad geriausiai sekėsi Vincentui, kuris mokėjo paskatinti klientus užsisakyti daugiau maisto ar gėrimų ir palikti daugiau arbatpinigių – kiti padavėjai negalėjo nė iš tolo lygintis savaitiniu savo uždarbiu.

Ėmiau lėčiau nurinkinėti Vincento aptarnaujamus stalus ir stebėti, koks jo darbo stilius. Netrukus pamačiau, jog jis turi ne vieną, o daugybę stilių, ir kiekvienas jam savaip praverčia. Kai jo klientai būdavo šeima, jis trykšte trykšdavo energija, tapdavo net šiek tiek panašus į klouną ir juokeliais linksmindavo ir vaikus, ir suaugusiuosius. Jei tai būdavo jaunos poros pasimatymas restorane, Vincentas su jaunuoliu (kalbėdavo tik su juo) elgdavosi formaliai ir net kiek valdingai, kad paskatintų daug užsisakyti ir palikti daug arbatpinigių. Jei vakarieniaudavo vyresnio amžiaus sutuoktinių pora, padavėjas išlikdavo formalus, bet nebūdavo valdingas, ir rodydavo pagarbų dėmesį tiek vyrui, tiek moteriai. Su klientu, kuris pietaudavo vienas, Vincentas elgdavosi draugiškai – būdavo nuoširdus, kalbus ir malonus.

Per 8–12 žmonių vakarėlius Vincentas pasitelkdavo gudrybę – apsimesdavo nežiūrintis savų interesų. Naudotis ta gudrybe pradėdavo tada, kai ką nors užsisakydavo pirmasis žmogus, dažniausiai moteris. Kad ir ką ji pasirinkdavo, Vincentas visad reaguodavo vienodai: suraukdavo kaktą, jo ranka pakibdavo virš bloknoto, ir, greit žvilgtelėjęs per petį, ar netoliese nėra vadovo, suokalbiškai pasilenkdavo prie stalo ir pasakydavo: „Bijau, kad šį vakarą patiekalas nelabai nusisekė. Ar galėčiau vietoj jo jums pasiūlyti ____ ar ____? (Vincentas pasiūlydavo penkiasdešimčia ar daugiau centų brangesnį patiekalą nei klientės pasirinktasis). Jie tikrai puikūs."

Atlikdamas šį triuką Vincentas pasinaudojo keliais svarbiais įtakos principais. Pirma, net tie klientai, kurie atsisakė jo pasiūlymo, suvokė, kad jis jiems padarė paslaugą – pateikė naudingą

su užsakymu susijusią informaciją. Klientai jautėsi dėkingi Vincentui, tad, atėjus laikui atsidėkoti, grįžtamumo taisyklė veikdavo jo naudai. Tačiau Vincento gudrybė ne tik padėdavo gauti daugiau arbatpinigių, bet ir padidindavo užsakymų skaičių, – Vincentas tapdavo autoritetu tam tikroje srityje, nes žinodavo, ką tą vakarą verta ir ko neverta užsisakyti. Be to, sakydamas tai, kas galbūt šiek tiek kenkia jo interesams, jis klientų akyse pasirodydavo kaip patikimas informuotojas, nes pasiūlydavo tik šiek tiek brangesnius patiekalus nei tie, kurių klientas norėjo, ir atrodydavo, kad padavėjui svarbiausia ne pasipildyti kišenę, o suteikti klientams visa, kas geriausia.

Taigi Vincentas, pasirodydamas esąs kompetentingas savoje srityje ir kartu sąžiningas, pelnė klientų pasitikėjimą, kuriuo puikiai naudojosi ir toliau. Baigęs tiekti patiekalus į stalą, Vincentas paklausdavo: „Ar pageidautumėte, kad pasiūlyčiau arba parinkčiau vyno, tinkančio prie šių patiekalų?“ Beveik kasnakt stebėdamas, kaip Vincentas dirba, matydavau, jog dažniausiai visi jo klientai į jį reaguoja palankiai – šypsenomis, linktelėjimais.

Tų žmonių mintis būdavo galima išskaityti iš jų veidų net stebint iš tolo. Jie tarsi bylojo: „Žinoma, tu žinai, kokie patiekalai geri, taigi esi mūsų pusėje, tad patark, ką užsisakyti.“ Patenkintas Vincentas, meistriškai atliekantis savo darbą, į klientų rodomą palankumą atsakydavo gerais (ir brangiais) pasiūlymais. Jis taip pat puikiai gebėjo įsiūlyti ir deserto: žmonės, kurie šiaip jau būtų jo neužsisakę ar pasidalįję su draugu, nepajėgdavo atsispirti Vincento giriamam pyragui „Baked Alaska“ ir šokoladiniams putėsiams. Juk kuo galima tikėti labiau nei sąžiningu savo srities specialistu?

Sujungęs grįžtamumo ir patikimo autoriteto simbolius į vieną paprastą, subtilią gudrybę, Vincentas smarkiai padidindavo gaunamų arbatpinigių procentą ir sumą, nuo kurios jie

skaičiuojami. Iš šono ta gudrybė atrodė tikrai gražiai. Tačiau jo sėkmę labiausiai nulėmė tariamas savų interesų nepaisymas. Apsimesdamas, kad nežiūri savo finansinių interesų, jis juos kuo puikiausiai tenkindavo.

SKAITYTOJO LAIŠKAS
Jaunas verslininkas

Maždaug prieš dvejus metus mėginau parduoti seną savo automobilį, nes jau turėjau naują. Sykį praėjau pro naudotų automobilių aikštelę, kurios iškaba skelbė: „Parduosime jūsų automobilį brangiau." Kaip tik to man ir reikia, pamaniau, tad nuėjau pasikalbėti su aikštelės savininku. Pasakiau už seną automobilį norintis gauti maždaug trisdešimt tūkstančių dolerių, o savininkas pareiškė, jog tikėjosi, kad paprašysiu kur kas daugiau, nes manoji mašina verta mažiausiai pusketvirto tūkstančio. Tai išgirdęs labai nustebau, nes kuo daugiau pinigų klientas paprašydavo už automobilį, tuo mažiau jų firmai likdavo transporto priemonę pardavus kam kitam – taigi siūlydamas man brangiau parduoti automobilį, savininkas mažina savo pelną. Kaip ir jūsų aprašytas padavėjas Vincentas, aikštelės savininkas apsimetė kenkiantis savo interesams, kad aš jį palaikyčiau patikimu autoritetu, tačiau tą suvokiau gerokai vėliau. Taigi sutikau su savininko siūlymu ir paprašiau jį nupirkti mano automobilį už 3500 dolerių.

Porą dienų palaikę automobilį aikštelėje, jie man paskambino ir pasakė, kad vienas žmogus labai norėtų jį nupirkti, bet kaina kiek per didelė. Ar nesutikčiau jos nuleisti pora šimtų dolerių? Patikėjęs, kad įmonei svarbiausi mano interesai, sumažinau kainą. Kitą dieną man vėl paskambino ir pranešė, jog pirkėjui iškilo finansinių sunkumų, tad jis nebegali nupirkti automobilio. Per kitas dvi savaites sulaukiau

dar dviejų įmonės atstovo skambučių ir abu kartus jis prašė sumažinti kainą po du šimtus dolerių, kad pirkėjui nebūtų per brangu. Abu kartus sutikau, nes tebelaikiau tą įmonę patikima, tačiau sandoris vis neįvykdavo. Galiausiai ėmiau įtarti kai ką negero ir paskambinau draugui, kurio šeima sukosi automobilių versle. Draugas paaiškino, kad sena tos įmonės gudrybe siekiama priversti automobilių savininkus smarkiai numušti kainas ir taip padidinti perpardavėjo pelną, kai transporto priemonė galiausiai parduodama.

Po to pokalbio nuėjau į tą įmonę atsiimti automobilio. Man ruošiantis išeiti, darbuotojai pamėgino įtikinti mane palikti automobilį aikštelėje, nes esą juo rimtai susidomėjęs žmogus tikrai jį pirktų, jei tik sumažinčiau kainą dar dviem šimtais dolerių.

Dar viename skaitytojo laiške aprašyta, kaip daroma įtaka pasitelkus kontrasto ir pirminio intereso principus. Šiuo atveju pirmiausia buvo nustatyta 3500 dolerių automobilio pardavimo kaina, o paskui kiekvienas jos sumažinimas 200 dolerių neatrodė labai didelis.

7 skyrius

STOKOS PRINCIPAS

Ribotumo taisyklė

Vienas iš būdų ką nors mylėti – suvokti, kad tai galima prarasti.

G. K. Chesterton

MESA – TAI MIESTAS ARIZONOS VALSTIJOJE, FINIKSO priemiestis, kuriame aš gyvenu. Šis miestas garsiausias tuo, kad jame gyvena daug mormonų (pagal šio tikėjimo gyventojų skaičių Mesa yra antroje vietoje po Solt Leik Sičio), ir miesto centre stovinčia didžiule jų šventykla, supama puikios aplinkos. Man visad būdavo malonu iš toli stebėti šventyklą ir jos aplinką, bet niekad nesusidomėjau tiek, kad būčiau panoręs įeiti vidun, kol sykį skaitydamas laikraštį pastebėjau straipsnį. Jame buvo rašoma, jog į tam tikrą šventyklos pastato dalį pašaliniams eiti draudžiama – ten gali įeiti tik mormonai. Net ketinantys tapti bažnyčios nariais neturi teisės apžiūrėti tos vietos. Tačiau yra išimtis: pirmąsias kelias dienas po baigtos pastato rekonstrukcijos visi norintieji, net ir nepriklausantys bažnyčiai, galės apeiti pastatą, taip pat ir užsukti ten, kur uždrausta.

Straipsnyje buvo parašyta, kad Mesos šventykla neseniai rekonstruota ir kad remonto darbų apimtį bažnyčia laiko didele, todėl kai darbai bus baigti, ne mormonai teritorijoje, paprastai jiems užgintoje, galės lankytis tik kelias dienas. Gerai atsimenu, kaip mane paveikė tas straipsnis – nutariau tuoj pat apsilankyti šventykloje. Tačiau kai paskambinau draugui paklausti, ar šis norėtų eiti kartu, suvokiau kai ką, kas tuoj pat paskatino mane persigalvoti.

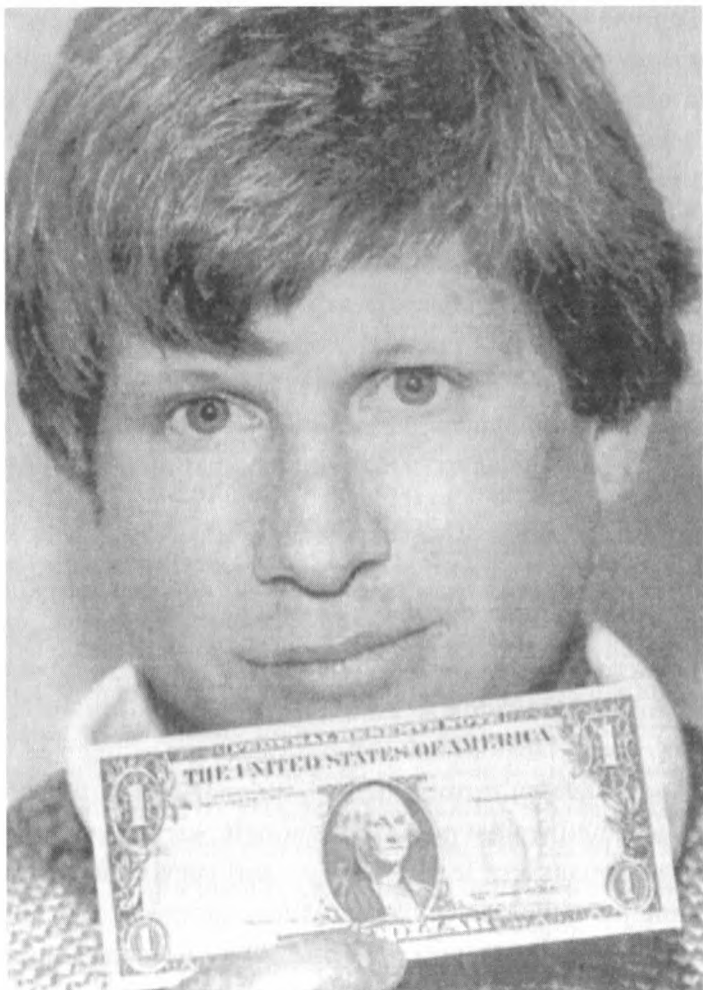
Draugas nesutiko ir paklausė, kaip čia yra, kad aš ten užsimaniau. Buvau priverstas pripažinti, jog man iš tiesų nėra labai įdomu pamatyti šventyklos vidų, mano širdyje nekirba neatsakyti klausimai apie mormonų religiją, manęs nedomina kultui skirtų pastatų architektūra ir nesitikiu pamatyti nieko, kas prikaustytų žvilgsnį ir žavėtų labiau nei vaizdas kurioje nors kitoje apylinkių šventykloje, bažnyčioje ar katedroje. Taigi aplankyti mormonų šventyklą užsimaniau dėl vienintelės priežasties: jei tuojau pat nenueisiu apžiūrėti uždraustosios šventyklos dalies, turbūt niekad jos ir neišvysiu. Tai, kas šiaip jau mane mažai domino, staiga parūpo tik todėl, kad tuoj taps nepasiekiama.

Nuo to karto, kai susidūriau su stokos principu, dėl kurio žmonės labiau vertina tai, ko kiekis ribotas, šis principas ėmė daryti įtaką įvairiems mano veiksmams. Pavyzdžiui, aš dažnai pertraukiu įdomų pokalbį akis į akį, jei man skambina kažkas, kieno numeris man nežinomas. Šioje situacijoje tam skambintojui būdingas ribotumas – savybė, kurios neturi matomas mano pašnekovas: jei neatsiliepsiu į skambutį, daugiau skambučių iš to žmogaus galiu ir nebesulaukti (ir negauti informacijos, kurią jis galbūt ketino man perduoti). Ir tai svarbu ne vien dėl to, kad tai gali būti labai reikalingas ar įdomus pokalbis – kai kas daugiau, nei įprasta tikėtis iš skambučio telefonu, – bet ir todėl, kad kiekvienas neatsakytas skambutis sumažina bendravimo su skambintoju tikimybę. Dėl šios priežasties pokalbis su juo man tuo metu svarbesnis nei su gyvu pašnekovu.

Galimas praradimas lemia sprendimus. Iš tiesų žmones labiau motyvuoja mintis apie praradimą, nei galimybė gauti kitą lygiavertį daiktą. Pavyzdžiui, namų savininkai, sužinoję, kiek pinigų gali prarasti dėl netinkamo namo apšiltinimo, jį apšiltinti yra linkę labiau nei tie, kuriems pasakyta, kiek sutaupytų apšiltinę. Panašūs rezultatai gauti atlikus su sveikatos apsauga susijusius tyrimus: jaunas moteris atlikti krūtų savityrą raginantys lankstinukai, kuriuose pabrėžiama, ko galima netekti (pavyzdžiui, „jūs galite netekti sveikatos, pagailėjusios penkių minučių per mėnesį krūtų savityrai“), būdavo kur kas paveikesni nei informuojantys, ką galima įgyti („jūs galite išsaugoti sveikatą, nepagailėjusios penkių minučių per mėnesį krūtų savityrai“).[1]

Žmonės, kurie ką nors kolekcionuoja (nuo beisbolo kortelių iki antikvarinių vertybių), žino, kaip veikia stokos principas, kai jie nustato daikto vertę. Kaip žinia, tai, kas yra ar taps reta, vertinama labiau. Stokos principo svarbą kolekcionuojamų daiktų rinkoje labai aiškiai atspindi reiškinys, vadinamas vertės klaida. Defektų turintys daiktai, pavyzdžiui, išblukęs pašto ženklas ar netinkamai pagaminta moneta, kartais laikomi pačiais vertingiausiais. Todėl daug kas nori įsigyti pašto ženklą, kuriame pavaizduotas George'as Washingtonas su trimis akimis, nors prezidento portretas anatomiškai netaisyklingas ir neestetiškas. Tai slepia pamokomą ironiją: trūkumai, dėl kurių daiktai kitais atvejais keliautų į šiukšliadėžę, paverčia tuos daiktus brangiu turtu, kai jų yra nedaug.

Nuo stokos principo labai priklauso, kaip mes vertiname objektus, todėl įtakos darymo meistrai dažnai imasi savų šiuo principu paremtų gudrybių. Tikriausiai tiesmukiausias šio principo taikymo būdas yra riboto kiekio metodas, kai pirkėjui pranešama, kad konkrečių prekių turima nedaug ir kad jos



7.1 PAV.

Laimingasis defektas

Barry Faintichas laiko vieno dolerio banknotą, kurį įsigijo iš banko kasininko už keturis šimtus dolerių. Tačiau ponas Faintichas, „Midwest Money Co“ bendrasavininkis, tikrai nepasielgė kvailai sumokėjęs tokią sumą. Doleris buvo atspausdintas be serijos numerio ar vandens ženklų, tad buvo daug vertingesnis nei už jį sumokėti pinigai.

(UPI)

greit bus išpirktos. Kai įsiliejęs į įvairias organizacijas tyriau įtakos darymo taktikas, mačiau daug situacijų, kai buvo pasitelktas riboto kiekio metodas: „Visoje valstijoje liko ne daugiau kaip penki tokie automobiliai, turintys tokį variklį. Juos išpardavus, naujų nebebus, nes mes jų nebegaminsime“; „Čia vienas iš dviejų dar neparduotų namų visame rajone. Kažin ar jūs norėtumėte kito – jo prastas suplanavimas“; „Aš, jumis dėtas, pirkčiau daugiau nei vieną dėžę, nes produkto gamyba stabdoma, ir nežinia, kada mes jo vėl turėsime.“

Kartais informacija apie ribotą kiekį būdavo tiesa, kartais – ne. Tačiau visada pardavėjas siekdavo įtikinti pirkėją prekės stoka ir taip priversti jį prekę palaikyti vertingesne. Prisipažįstu, labai žaviuosi įtakos darytojais, kurie šią paprastą gudrybę sugebėjo panaudoti daugybe būdų ir stilių. Tačiau ypatingą įspūdį man padarė atvejis, kai kraštutinis riboto kiekio metodo taikymo atvejis buvo išplėstas iki loginės ribos: prekė parduota esant didžiausiai jos stokai, pasakius pirkėjui, kad jos nebėra. Gudrybė buvo tobulai pritaikyta vienoje mano tiriamoje buitinių prietaisų parduotuvėje, kur 30–50 procentų prekių buvo žymimos kaip išparduodamos. Įsivaizduokite, kad parduotuvėje pirkėjų pora vidutiniškai susidomi viena tokia preke. Tai galima spręsti iš įvairių užuominų – jie atidžiau nei įprastai apžiūrinėja prekę, perverčia naudojimosi instrukciją ir kalbasi, bet į pardavėją nesikreipia. Pardavėjas gali prieiti ir susidomėjusiai porai pasakyti: „Matau, šis modelis jus domina, ir suprantu kodėl – tai puikus prietaisas už gerą kainą. Bet, deja, prieš dvidešimt minučių aš jį pardaviau kitai pirkėjų porai ir, jei neklystu, tai buvo paskutinis vienetas.“

Pora, žinoma, labai nusivilia. Buitinis prietaisas staiga tampa kur kas vertingesnis, nes nebepasiekiamas. Vienas iš pirkėjų pasiteirauja, ar prekės nėra parduotuvės tarnybinėje patalpoje, sandėlyje ar kitame padalinyje. „Na, – atsako pardavėjas, – gali

būti, kad yra – aš patikrinsiu. Bet, kaip supratau, jūs norite būtent šio modelio, tad jei jį rasiu, jūs jį pirksite už šią kainą?“ Štai čia slypi gudrybės genialumas. Pasinaudojant stokos principu, klientų paprašoma įsipareigoti pirkti prekę tada, kai jos turima mažiausiai ir dėl to ji atrodo geidžiamiausia. Daugelis pirkėjų sutinka ją įsigyti, nes jos tuoj nebeliks. Todėl kai pardavėjas patikrinęs praneša, jog dar viena yra, rankoje jau laiko tušinuką ir sutartį. Tiesa, informacija, kad norima prekė yra, kai kuriuos pirkėjus gali paskatinti jos vėl nenorėti.[2] Tačiau tuo metu sandoris būna jau pradėtas, tad dauguma pirkėjų savo sprendimo nekeičia. Juos sulaiko viešas įsipareigojimas pirkti, priimtas svarbiausiu momentu, tad jie perka.

Į riboto kiekio metodą yra panašus galutinio termino metodas, kai pirkėjas tik iki tam tikro laiko gali įsigyti tai, ką siūlo įtakos darymo meistras. Kaip ir aš, staiga užsimanęs nueiti į mormonų šventovę, daug žmonių daro tai, kas šiaip jau jiems nerūpėtų, vien dėl to, kad laiko lieka vis mažiau. Gudrūs prekybininkai tuo pasinaudoja ir paskelbia galutinį terminą, taip paskatindami žmones susidomėti prekėmis, kurios iki tol nerūpėjo (7.3 pav. (p. 266) – tokių skelbimų laikraščiuose rinkinys). Dažnai šis metodas naudojamas filmų reklamose. Tiesą sakant, neseniai mačiau, kaip vieno teatro savininkas, kuris, matyt, labai norėjo pritraukti žiūrovų, sugebėjo pasiremti stokos principu triskart, parašydamas frazę vos iš penkių žodžių: „Ypatinga ribota akcija, netrukus nebegaliosianti!“

Pardavimo „akis į akį“ agentai, smarkiai spaudžiami savo vadovybės, labai mėgsta tam tikrą galutinio termino metodo atmainą – gryniausią galutinio termino formą „tuojau pat“. Klientams dažnai pasakoma, kad jei tuoj pat nenusipirks prekės, tai vėliau ją galės įsigyti tik už didesnę kainą arba visai to negalės. Potencialus sveikatingumo klubo narys ar automobilio pirkėjas gali pamanyti, jog pardavėjo pasiūlymas galioja tik tą

Apgautasis

Peter Kerr, *New York Times*

Danielis Gulbanas nepamena, kaip neteko visą gyvenimą kauptų santaupų.

Jis teprisimena saldų telefonu kalbėjusio pardavimo agento balsą. Prisimena, kaip svajojo praturtėti iš naftos ir sidabro verslo, tačiau iki šiol 81-ų metų pensininkas, buvęs komunalinių paslaugų bendrovės darbininkas, nesuvokia, kaip sukčiai privertė jį atsisveikinti su 18 000 dolerių.

„Tenorėjau geriau praleisti savo gyvenimo saulėlydį, – aiškina Gulbanas, Floridos valstijos Holderio miesto gyventojas. – Tačiau sužinojęs, kas nutiko, nebegalėjau nei valgyti, nei miegoti. Netekau beveik 14 kilogramų. Vis dar negaliu patikėti, kad galėjau taip pasielgti."

Gulbanas tapo auka to, ką teisėsaugos pareigūnai vadina „katiline" (angl. *boiler room).* Tai sukčiavimo schema, kai vienoje patalpoje susigrūdę greitakalbiai prekybos agentai kasdien vienu metu skambina tūkstančiams žmonių. Pasak JAV Senato tyrimų subkomiteto, kuris praeitais metais pateikė sukčiavimų ataskaitą, kasmet šios kompanijos iš nieko neįtariančių klientų išvilioja šimtus milijonų dolerių.

„Jie pamini įspūdį darantį Volstrito adresą, meluoja ir iškraipo faktus, kad žmonės sukištų pinigus į įvairias stulbinamai atrodančias schemas, – sakė Robertas Abramsas, Niujorko valstijos vyriausiasis prokuroras, per pastaruosius ketverius metus ištyręs daugiau nei tuziną „katilinės" schemos atvejų. – Aukos kartais įtikinamos investuoti viso savo gyvenimo santaupas."

Orestesas J. Mihaly, Niujorko valstijos vyriausiojo prokuroro pavaduotojas investuotojų apsaugos reikalams, teigia, jog šių įmonių veikla susideda iš 3 žingsnių. Pirmiausia būna įžanginis skambutis, prekybos agentas prisistato esąs įmonės įspūdingu vardu atstovas ir pasiūlo klientui susipažinti su įmonės brošiūromis.

Paskui, pasak Mihaly, stengiamasi prekes prakišti. Agentas papasakoja klientui, kokio galima sulaukti pelno, ir tada praneša, jog investuoti dabar nebegalima. Per trečiąjį skambutį klientui suteikiama proga investuoti ir raginama tai padaryti kuo greičiau.

„Šios schemos esmė – pamojuoti klientui masalu prieš nosį ir jį atitraukti, – sakė Mihaly. – Tikslas – sukelti norą tuoj pat pirkti,

per daug nemąstant." Kartais, paskambinęs trečią kartą, agentas kalba taip, lyg būtų pritrūkęs kvapo, ir meluoja „ką tik grįžęs iš akcijų biržos kabineto".

Pasidavęs šiam metodui, Gulbanas prarado viso savo gyvenimo santaupas. 1979-aisiais jam keliskart skambino nepažįstamasis ir įkalbėjo nusiųsti į Niujorką 1756 dolerius, už kuriuos esą pirks sidabro. Po dar daugybės skambučių Gulbaną įtikino investuoti į žalios naftos pirkimą. Galiausiai jis persiuntė dar 9740 dolerių, tačiau pelno taip ir nesulaukė.

„Mano širdis nusirito į kulnus, – prisiminė Gulbanas. – Aš nebuvau godus, tiesiog tikėjausi, kad galų gale pagyvensiu." Jis taip ir neatgavo prarastų pinigų.

7.2 PAV.

Sukčiavimas, remiantis stokos principu

Stokos principu buvo pasinaudota per antrą ir trečią skambučius Gulbanui, kad šis „pirktų per daug negalvodamas".

(PETER KERR, THE NEW YORK TIMES*)*

vienintelę akimirką, ir vos išėjus iš patalpų jo nebeliks. Didelė vaikų portretinės fotografijos įmonė ragina tėvus užsisakyti kuo daugiau skirtingų nuotraukų ir jų kopijų, nes „prekių laikymo apribojimai mus verčia sudeginti neparduotas nuotraukas per dvidešimt keturias valandas". Nuo durų prie durų vaikščiojantis žurnalų pardavimo agentas gali pameluoti, kad jo komanda tame rajone dirbs tik vieną dieną, paskui jie platins žurnalus kitur, ir pirkėjui nebeliks galimybės įsigyti jų parduodamo žurnalų rinkinio. Dulkių siurbliais prekiaujanti įmonė, kurioje buvau įsidarbinęs, naujus pardavėjus mokė sakyti štai ką: „Yra tiek klientų, pas kuriuos turiu nuvykti, kad su kiekvienu žmogumi galiu pabendrauti tik po vieną kartą. Kompanijos politika tokia, kad jei jūs nuspręsite pirkti siurblį ne dabar, o vėliau, aš negalėsiu vėl pas jus atvykti ir jo parduoti." Tai, žinoma, yra nesąmonė – įmonės ir jos agentų tikslas yra parduoti kuo

daugiau prekių, ir kiekvienas jiems paskambinęs ir paprašęs vėl atvažiuoti pirkėjas bus mielai aptarnautas. Kaip pabrėžė tos įmonės pardavimo vadovas, meluoti, neva negalėsime sugrįžti, reikia ne norint kuo greičiau įvykdyti įtemptus pardavimo planus, o paskatinti pirkėjus nedvejoti ir prekę nupirkti iškart, antraip vėliau jos gali ir negauti.

REAKTYVUSIS PASIPRIEŠINIMAS

Taigi viskas aišku: įtakos darymo meistrų kliovimasis stokos principu kaip įtakos ginklu yra dažnas, platus, sistemiškas ir labai įvairus. Galime būti tikri, jog įtakos ginklas, kad ir kokiu principu paremtas, yra labai galingas ir veikia žmogaus veiksmus. Stokos principo galia ateina iš dviejų šaltinių. Pirmasis mums jau žinomas: kaip ir visi įtakos principai, stokos principas veikia mus dėl to, kad esame linkę rinktis trumpiausią kelią. Silpnybė aiški. Šiuo atveju žinome, kad visko, ką sunkiau gauti, vertė paprastai būna didesnė nei lengvai prieinamų dalykų, todėl daikto vertę greit ir dažniausiai teisingai nustatome pagal tai, sunku jį įsigyti ar lengva. Taigi stokos principas taip stipriai mus veikia dėl to, kad pasielgdami pagal jį mes dažniausiai nesuklystame.[3]

Yra ir antras, specifinis, stokos principo galios šaltinis: kai galimybės tampa nebe tokios prieinamos, mes prarandame laisves, o jų netekti mes tiesiog nekenčiame. Mūsų noras išsaugoti jau įgytas laisves yra psichologinės varžos teorijos esmė. Šią teoriją iškėlė psichologas Jackas Brehmas ir ja aiškino žmonių reakciją į veiksmų laisvės praradimą. Pasak teorijos, kai laisvas pasirinkimas ribojamas ar jam iškyla grėsmė, poreikis išsaugoti laisves skatina trokšti jų (taip pat ir su jomis susijusių prekių bei paslaugų) daug labiau nei iki tol. Tad kai dėl stokos



7·3 PAV.

Nelaukite!

Vienintelė proga tai perskaityti prieš verčiant kitą puslapį.

(ROBERT B. CIALDINI)

ar kitos priežasties konkretus objektas tampa sunkiau pasiekiamas, tam priešinamės – imame labiau nei prieš tai to objekto geisti ir stengiamės jį gauti.[4]

Ši nesunkiai suvokiama teorija galioja daugelyje socialinės aplinkos sričių. Visur – pradedant meilės reikalais ir baigiant karinės revoliucijos džiunglėmis ir vaisiais turguje – mūsų elgesį galima paaiškinti išnagrinėjus jį pagal psichologinės varžos teoriją. Tačiau prieš pradedant nagrinėti būtų pravartu suži-

noti, kada žmonės pirmąsyk parodo norą kovoti prieš laisvių suvaržymus.

Vaikų psichologai pastebėjo, kad šis polinkis išryškėja jau trečiaisiais vaiko gyvenimo metais, kuriuos tėvai laiko problemiškais ir vadina Baisiuoju Dvejetu. Dauguma jų gali paliudyti, kad maždaug tokių metas vaikas virsta priešgina. Dvimečiai yra tikri priešinimosi išoriniam, ypač tėvų, spaudimui meistrai: liepk jiems daryti viena, jie darys kita; duok vieną žaislą, užsimanys kito; paimk ant rankų jiems nenorint, rangysis ir muistysis; pastatyk ant žemės, prašysis ant rankų.

Virdžinijoje atliktas tyrimas taikliai parodė, kaip per Baisiojo Dvejeto laikotarpį elgiasi vidutiniškai dvidešimt keturių mėnesių amžiaus berniukai. Jie su mamomis įėję į kambarį aptikdavo du vienodai patrauklius žaislus, kurių vienas būdavo padėtas šalia permatomos „Plexiglas“ sienelės, o kitas – už jos. Kartais sienelė būdavo vos 30 cm aukščio, tad berniukai lengvai pasiekdavo žaislą už jos, o kartais – dukart aukštesnė, ir tada jie negalėdavo pasiekti žaislo tol, kol neapeidavo sienelės. Mokslininkai norėjo sužinoti, kaip greitai tokiomis sąlygomis berniukai pasiims žaislus. Tyrimo rezultatai nenustebino: kai sienelė būdavo žema, berniukai nė vienam žaislui neteikdavo pirmenybės – dažniausiai žaislą šalia sienelės paliesdavo taip pat greitai, kaip ir esantį už jos. Tačiau kai sienelė būdavo aukštesnė ir tapdavo kliūtimi, berniukai iškart eidavo link sunkiau pasiekiamo žaislo ir paliesdavo jį triskart greičiau nei padėtą šalia sienelės. Taigi tie tiriami berniukai pademonstravo įprastą savo atsaką į laisvės apribojimą – atvirą nepaklusnumą.[5]

Kodėl reaktyvusis pasipriešinimas ima ryškėti vaikui sulaukus dvejų? Tikriausiai todėl, kad įvyksta svarbus pokytis, kurį išgyvena daugelis tokio amžiaus vaikų – tada jie pirmą kartą suvokia save kaip individą. Nuo tada save pradeda laikyti ne aplinkos priedu, o atpažįstama, ypatinga ir atskira asmenybe.[6]

Drauge su besivystančiu autonomijos suvokimu ateina ir laisvės suvokimas. Savarankiška būtybė – tai ta, kuri gali rinktis, ir vaikas, suvokęs, jog toks yra, norės išbandyti visas įmanomas galimybes. Todėl tikriausiai neturėtume nei nustebti, nei susirimti, kad dvimečiai ima mums nuolat priešgyniauti: jie atrado naują ir džiuginantį suvokimą, jog yra laisvos asmenybės. Dabar jų protelis reikalauja atsakymų į klausimus, susijusius su norais, teisėmis ir kontrole. Polinkį kovoti dėl kiekvienos laisvės ir su kiekvienu apribojimu geriausia suvokti kaip informacijos paiešką. Tikrindami savo galimybių ribas (kartu ir tėvų kantrybę), vaikai sužino, kada yra kontroliuojami ir kada patys gali ką nors kontroliuoti. Kaip vėliau sužinosime, išmintingi tėvai jiems suteikia labai naudingos informacijos.

Nors psichologinę varžą labiausiai atskleidžia dvejų metų vaikų elgesys, mes visą gyvenimą turime polinkį kovoti prieš bandymus suvaržyti mums laisvę. Tačiau vienu gyvenimo tarpsniu – paauglystėje – tai virsta maištu. Šio amžiaus vaikams, kaip ir dvimečiams, sustiprėja individualumo jausmas. Paauglys iš tėvų kontroliuojamo vaiko virsta suaugusiuoju, turinčiu teises ir pareigas. Nenuostabu, kad paaugliai daugiausia susikoncentruoja ne į pareigas, o į teises, kurias mano turintys. Nestebina ir tai, kad mėgindami pritaikyti įprastą savo autoritetą, tėvai dažnai sulaukia priešingų rezultatų, nei norėtų, – paaugliai nuo bandymų kontroliuoti išsisuka gudrumu, slapta jiems nepaklūsta ar atvirai su jais kovoja.

Niekas tėvų kontrolės bumerango efekto jaunuolio elgesiui neatskleidžia taip gerai kaip reiškinys, vadinamas Romeo ir Džuljetos efektu. Romeo Montekis ir Džuljeta Kapuleti – Šekspyro dramos tragiško likimo veikėjai, kurių meilė buvo pasmerkta dėl jų šeimų tarpusavio nesutarimų. Nepaklusę jokiems tėvų bandymams juos išskirti, paaugliai galiausiai pasiekė sąjungą nusižudydami ir taip išreikšdami laisvą valią.

Stiprūs poros jausmai ir veiksmai visais laikais stebino ir glumino pjesės žiūrovus. Kaip jaunuoliai taip sparčiai ir taip beprotiškai prisirišo vienas prie kito? Romantikas atsakytų, kad tai lėmė reta, tyra meilė, tačiau socialinės psichologijos specialistas teigtų, jog jausmus sukėlė tėvų kišimasis ir dėl jo atsiradęs reaktyvusis pasipriešinimas. Romeo ir Džuljetos aistra pradžioje tikriausiai nebuvo tokia beprotiška, kad gebėtų įveikti visas jų šeimų sudarytas kliūtis, bet dėl tų kliūčių įsiliepsnojo. Ar galėjo būti taip, kad jei jaunuoliai būtų turėję laisvę rinktis, toji aistra būtų apsiribojusi vaikišku susižavėjimu?

Šie klausimai hipotetiniai, į juos neįmanoma tiksliai atsakyti, nes Romeo ir Džuljetos istorija neparemta tikrais faktais, tačiau galima užduoti klausimų ir rasti į juos atsakymus apie šių dienų romeo ir džuljetas. Ar poros, kurių santykius tėvai stengiasi sugriauti, į kišimąsi reaguoja daug smarkiau prisirišdami prie partnerio ir labiau jį įsimylėdami? 140 porų iš Kolorado valstijos tyrimas parodė, kad taip ir yra. Mokslininkai nustatė: nors tėvai kišosi į poros santykius dėl pačių santykių problemų ir partneriai vienas į kitą žiūrėjo kritiškiau, turėjo daugiau priekaištų vienas kito elgesiui, bet kišimasis paskatino juos aistringiau vienas kitą mylėti ir jie labiau troško susituokti. Kai kurie tėvai laikui bėgant imdavo dar labiau kištis į poros santykius, o partneriai savo ruožtu dar aistringiau vienas kitą pamildavo, bet kai tėvai nurimdavo, romantiški poros jausmai atšaldavo.[7]

Žvelgiant iš šalies, Romeo ir Džuljetos efekto apraiškos šiais laikais gali pasirodyti mielos, tačiau kai kurių paauglių siekis protestuoti gali baigtis tragiškai. Daugiau nei dešimt metų trukmės populiarios cigarečių „Virginia Slims“ reklaminės kampanijos pagrindinė mintis buvo ta, kad moterys nuėjo ilgą kelią, kol išsivadavo iš senųjų socialinių normų, reikalavusių silpnosios lyties atstoves būti paklusnias, deramai elgtis ir laikytis kaip damoms. Reklama reiškė, jog moterys nebeturi jaustis

varžomos jas diskriminuojančių ir atgyvenusių laisvės ir, svarbiausia, teisės rūkyti apribojimų. Ar ši mintis paskatino moteris priešintis seniesiems draudimams? Statistiniai duomenys rodo, kad į šį klausimą galima rasti nedžiuginantį atsakymą: per ilgą reklaminės kampanijos trukmę rūkalių padaugėjo vienoje JAV gyventojų amžiaus grupėje – paauglių mergaičių.

Taigi dvimečių ir paauglių pasipriešinimas, visad intensyviai, neramiai liejasi išgyvenant vis naujas patirtis. Kalbant apie kitas amžiaus grupes, pasipriešinimas tyliai glūdi ir smarkiau pasireiškia tik dėl konkrečios priežasties. Vis dėlto šios apraiškos pasirodo daugybe įdomių pavidalų, todėl jas patyrinėti aktualu ne tik mokslų apie žmogaus elgesį studentui, bet ir įstatymų leidėjams bei strategams.

Pavyzdžiui, Džordžijos valstijos Keneso mieste buvo priimtas įstatymas, jog visi suaugę gyventojai privalo turėti šaunamąjį ginklą bei šaudmenų, o už jo nesilaikymą numatyta šešių mėnesių laisvės atėmimo bausmė ir dviejų šimtų dolerių bauda. Visos Keneso miesto įstatymo ypatybės skatino psichologinę varžą: tai, kas apribota, buvo svarbi, seniai amerikiečiams rūpėjusi laisvė, kurią jie manė turį teisę turėti, be to, įstatymą priėmė Keneso miesto savivaldybė, beveik nesitarusi su gyventojais. Remiantis psichologinės varžos teorija galima spėti, jog dėl šių priežasčių iš keturiasdešimt keturių tūkstančių gyventojų įstatymui pakluso nedaugelis. Tačiau spaudos pranešta, jog, praėjus trims keturioms savaitėms po įstatymo priėmimo, mieste smarkiai išaugo šaunamųjų ginklų pardavimas.

Kuo galima paaiškinti šį faktą, prieštaraujantį psichologinės varžos teorijai? Reikia pasidomėti, kas Kenese pirko ginklus. Pasikalbėjus su Keneso ginklų parduotuvių savininkais paaiškėjo, jog pirkėjai buvo ne vietiniai, kurių daugumą, paskelbus įstatymą, masino galimybė pirmąjį ginklą įsigyti Kenese. Dona Green, parduotuvės, kurią spauda pakrikštijo „Ginklų bakalė-

ja", savininkė, apie tai kalbėjo: „Verslas eina kaip iš pypkės, tačiau dauguma pirkėjų – ne iš mūsų miesto. Tik du trys vietiniai gyventojai įsigijo ginklus, kaip liepta įstatymo." Taigi išleidus įstatymą, Kenese imta pirkti daug šaunamųjų ginklų, tačiau tai darė atvykėliai, o vietiniai visiškai nepakluso. Įstatymo laikėsi tik tie, kurių teisės nebuvo jo suvaržytos.

Dešimtmečiu anksčiau panaši situacija susiklostė keli šimtai kilometrų į pietus nuo Keneso, Floridos valstijoje esančioje Deido apygardoje (į kurią įeina ir Majamis), kur municipalitetas priėmė nutarimą, draudžiantį naudoti (ir laikyti!) fosfatų turinčias skalbimo ar valymo priemones. Atlikus tyrimą siekiant nustatyti, kokį poveikį visuomenei šis draudimas padarė, išaiškėjo, jog dalis Majamio gyventojų reagavo dvejopai. Pirma, žmonės ėmė verstis kontrabanda, rodos, sena floridiečių tradicija – su kaimynais ir draugais, kartais sudarydami didžiulį „muilo karavaną", vykdavo pirkti chemikalų į gretimas apygardas. Jie ėmė juos kaupti, stengdavosi prisipirkti kuo daugiau: kai kurios šeimos gyrėsi turinčios skalbimo ar valymo priemonių tiek, kad užteksią dvidešimčiai metų.

Antra reakcija į draudimą buvo ne tokia matoma ir ne tokia įžūli kaip kontrabanda ir chemikalų kaupimas: pasidavę polinkiui norėti to, ko gali nebegauti, kai kurie Majamio gyventojai fosfato turinčius detergentus ėmė laikyti geresniais už kitus. Palyginti su Tampos gyventojų, kuriems draudimas negaliojo, nuomone apie tuos chemikalus, majamiečiai teigė, jog jie mažiau dirgina, puikiai plauna naudojant šaltą vandenį, fosfatų turintys valikliai ir oro gaivikliai geresni, plovikliai efektyviau šalina dėmes. Išleidus įstatymą Majamio gyventojai net labiau nei Tampos tikėjo, kad fosfatinius chemikalus yra paprasčiau pilti.[8]

Toks atsakas, būdingas įprastos laisvės netekusiems žmonėms, padeda suvokti, kaip mus veikia psichologinės varžos ir

stokos principai. Kai laisvė ką nors turėti apribojama, objektas tampa ne toks prieinamas, tada dar labiau užsimanome jį turėti, bet retai kada suvokiame, jog tą norą sustiprino reaktyvusis pasipriešinimas, žinome tik, kad norime, bet reikėtų suvokti patį norą, kad imtume priskirti objektui teigiamas savybes, kuriomis tą norą pateisintume. Juk natūralu, kad noras turėti daiktą kyla dėl jo vertingumo. Deido apygardoje priėmus įstatymą dėl fosfatinių chemikalų (ir kitais atvejais, kai apriboti neseniai buvę prieinami objektai) suveikė klaidinga prielaida. Uždrausti fosfato turintys chemikalai valo, balina ir pilami ne geriau nei iki uždraudžiant, bet mes manome kitaip, nes jų norime.

Polinkis norėti to, kas uždrausta ir dėl to labiau masina, susijęs ne tik su tokiomis prekėmis kaip skalbikliai, bet, tiesą pasakius, ir su informacijos apribojimais. Šiais laikais, kai nuo gebėjimo gauti, kaupti ir valdyti informaciją priklauso turtai ir galia, svarbu žinoti, kaip mes dažniausiai reaguojame į bandymus cenzūruoti informaciją ar kitaip riboti prieigą prie jos. Esama daug duomenų apie tai, kaip mes reaguojame į galbūt cenzūros reikalaujančią medžiagą – žiniasklaidos rodomus žiaurumus, pornografiją, radikalias politikų kalbas, tačiau beveik nežinoma, kaip reaguotume į bandymą šią medžiagą cenzūruoti. Laimei, yra kelių tyrimų šia tema rezultatai: į informacijos užkirtimą mes visuomet reaguojame didesniu noru ją gauti ir teigiamesniu požiūriu į ją nei prieš draudimą.[9]

Įdomus cenzūros poveikis yra ne tai, kad uždraustos informacijos žmonės nori labiau nei anksčiau, nes tai natūralu, o tai, kad jie ima labiau tikėti ta informacija net jos negavę. Pavyzdžiui, Šiaurės Karolinos universiteto studentai sužinoję, jog draudžiama kaip nors prieštarauti, kad bendrabučiai būtų skirti abiem lytims, nusistatė prieš tokius bendrabučius. Šitaip jie

ėmė pritarti šiam argumentui, nors net nebuvo apie tai girdėję. Dėl to didėja tikimybė, jog itin protingi, bet silpnas ar nepopuliarias pažiūras palaikantys individai tyčia jas uždrausdami privers mus su jomis sutikti. Ironiška tai, kad tokiems žmonėms, pavyzdžiui, kraštutinių radikalių partijų nariams, naudingiau ne skelbti savo pažiūras, o pasistengti uždrausti ir paskelbti apie draudimą. JAV Konstitucijos autoriai elgėsi kaip patyrę socialinės psichologijos specialistai ir tvirti libertarai, kai per Pirmąją pataisą įtvirtino žodžio laisvę. Atsisakydami ją apriboti, jie galbūt siekė užtikrinti, jog naujos politinės idėjos nesulauks palankumo dėl psichologinės varžos principo.

Žinoma, suvaržyti galima ne vien politines idėjas, dažnai ribojama ir seksualinio pobūdžio informacija. Moksleivių tėvai ir tam tikros piliečių grupės reikalauja tokią informaciją cenzūruoti mokymo priemonėse – nuo lytinio švietimo ir higienos tekstų iki mokyklos bibliotekose laikomų knygų, nors ta informacija ne tokia, kokia per policijos reidus randama suaugusiųjų knygynuose ir teatruose. Abi konflikto pusės turi gerų ketinimų, o nagrinėjamos temos yra rimtos – moralė, menas, tėvų kontrolė mokykloms ir Pirmosios pataisos teikiamos laisvės. Tačiau tie, kurie nepritaria griežtai cenzūrai, grynai psichologiškai galėtų panagrinėti tyrimo, atlikto su Perdju universiteto studentais, rezultatus.[10] Studentams parodyta keletas knygų reklamų. Pusės studentų gautame reklaminiame šūkyje buvo sakinys: „Knygą galima įsigyti tik sulaukusiems 21 metų ir vyresniems.“ Vėliau mokslininkai paprašė studentų apibūdinti knygos keliamus jausmus, ir išaiškėjo dvejopa reakcija, kaip ir į kitus draudimus. Tie, kurie perskaitė apie amžiaus apribojimą: 1) labiau norėjo perskaityti knygą; 2) buvo įsitikinę, kad to labiau norės nei tie, kurie nežino apie amžiaus apribojimą.

Galbūt kai kas mano, kad šie rezultatai galioja grupelei į intymius dalykus linkusių studentų, bet tik ne vidurinėse mo-

kyklose, kur kyla ginčų dėl lytinio švietimo. Aš tuo abejočiau dėl dviejų dalykų. Pirma, raidos psichologai yra nustatę, jog polinkis priešintis suaugusiųjų kontrolei prasideda ankstyvoje paauglystėje. Ne mokslo atstovai taip pat pastebėjo, jog noras protestuoti atsiranda anksti. Pavyzdys – Šekspyro pjesės veikėjai Romeo ir Džuljeta, atitinkamai penkiolikos ir trylikos metų. Antra, Perdju universiteto studentų reakcija dar nereiškia, kad jų lytinis potraukis didelis, nes ji būdinga ne tik jiems. Taip reaguojama į beveik visus išorinius apribojimus. Knygos pasiekiamumo apribojimas suveikė taip pat kaip fosfatų turinčių chemikalų uždraudimas Floridoje ar viešos kalbos cenzūravimas Šiaurės Karolinoje: žmonės uždrausto objekto ėmė norėti labiau ir žiūrėti į jį palankiau.

Tie, kurie iš mokyklų programų nori išmesti seksualinio pobūdžio medžiagą, turi tikslą: sumažinti visuomenės, ypač jaunimo, orientavimąsi į erotiką. Žinant, kokie yra Perdju universiteto studentų ir kitų tyrimų rezultatai, reikėtų pagalvoti, ar oficiali ugdymo cenzūra nesukels priešingo efekto. Jei tikėtume tyrimų išvadomis, tai cenzūra tik paskatina studentus labiau domėtis seksualinio pobūdžio medžiaga ir dėl to laikyti save ją mėgstančiais.

Išgirdus žodžius „oficiali cenzūra“, greičiausiai topteli mintis apie politinio ar seksualinio pobūdžio informacijos draudimą, tačiau yra dar ir kitokia cenzūra, apie kurią mes dažniausiai negalvojame, nes ji išaiškėja vėliau. Teismuose pirmininkaujantis teisėjas paskelbia netinkamais dalį įrodymų ar liudijimų ir rekomenduoja prisiekusiesiems juos atmesti. Šiuo atžvilgiu teisėją galima laikyti cenzoriumi, nors pati cenzūra neįprasta. Teisėjas neuždraudžia pateikti informacijos (tą padaryti jau per vėlu), o tik padaro taip, kad būtų uždrausta ją pateikti. Kaip dažnai paklūstama tokiems teisėjų nurodymams? Ir ar įmanoma prisiekusiesiems, manantiems, jog turi teisę išnagrinėti visą

turimą informaciją, sukelti psichologinės varžos reakciją į teisėjo nurodymą, ir jie išnagrinėtų įrodymus dar nuodugniau?

Šie klausimai iškilo per Čikagos teisės mokyklos universiteto vykdomą stambų prisiekusiųjų tyrimo projektą. Rezultatai informatyvūs, nes tyrimo dalyviai dirbo prisiekusiaisiais ir sutiko būti mokslininkų suformuotų eksperimentinių komisijų nariais. Jie klausydavosi jau įvykusių teismų įrašų ir vaidindavo, kad sprendžia bylą. Atliekant tyrimą, labiausiai susijusį su mus dominančia oficialia cenzūra, trisdešimt prisiekusiųjų išklausė faktus apie moterį, partrenktą neatsargaus vairuotojo automobilio. Pirma tyrimo išvada per daug nestebino: kai vairuotojas sakydavo turįs civilinės atsakomybės draudimą, prisiekusieji nutardavo aukai skirti maždaug 4000 dolerių didesnę kompensaciją nei tuomet, kai jis prisipažindavo draudimo neturintis (atitinkamai 37 000 ir 33 000 dolerių). Taigi, kaip draudikai jau seniai įtarė, prisiekusieji skiria didesnes kompensacijas tada, kai jas išmokėti tektų draudimo bendrovei. O antra tyrimo išvada apstulbino: jei vairuotojas sakydavo esąs apsidraudęs ir teisėjas šį faktą laikydavo netinkamu (ir liepdavo komisijos nariams jį atmesti), jo paliepimas sukeldavo bumerango efektą – prisiekusieji nutardavo skirti vidutiniškai 46 000 dolerių kompensaciją. Kai kurie komisijos nariai, sužinoję, jog vairuotojas neturi draudimo, sumą padidindavo 4000 dolerių. Tačiau prisiekusieji, kuriems buvo tiesiai pasakyta nesinaudoti ta informacija, skirdavo net 13 000 dolerių didesnę sumą žalai atlyginti. Taigi net, regis, derama, oficiali cenzūra teismo salėje susidurtų su rimtomis kliūtimis. Į informacijos ribojimą teisme mes reaguojame taip pat, kaip ir būdami kur kitur – vertindami tą informaciją labiau nei kitomis aplinkybėmis.[11]

Suvokimas, kad žmonės ribotą informaciją vertina labiau, gali padėti pritaikyti stokos principą siūlant ne tik prekes. Principas galioja ir pranešimams, komunikacijai, žinioms. Žiūrint

iš šio taško, nebūtina apriboti priėjimo prie informacijos – pakanka, kad ji būtų reta. Pasak stokos principo, nedideliu tam tikros informacijos kiekiu tikėsime labiau, jei manysime, jog niekur kitur jos gauti neįmanoma. Tuo, kad išskirtinė informacija yra įtikinamesnė, paremtas požiūris dviejų psichologų Timothy Brocko ir Howardo Fromkino, kurie išplėtojo prekinę įtikinėjimo analizę.[12]

Geriausias man žinomas įtikinėjimo analize paremtos Brocko ir Fromkino teorijos patvirtinimas – mano studento atliktas nedidelis eksperimentas. Tuomet tas studentas buvo ir sėkmės lydimas verslininkas, turintis jautienos importo įmonę, ir į universiteto suolą grįžo pagilinti rinkodaros žinių. Po mudviejų pokalbio mano kabinete apie stoką ir informacijos išskirtinumą jis nusprendė atlikti tyrimą su savo pardavimo skyriaus darbuotojais. Įmonės klientams – didelių prekybos centrų ar kitų maisto parduotuvių tiekėjams – paskambindavo pardavimo vadybininkas ir pasiūlydavo įsigyti mėsos vienu iš trijų būdų. Vienai klientų grupei apibūdindavo prekes, tada siūlydavo pirkti. Antrai grupei taip pat apibūdindavo prekes ir informuodavo, esą kelis ateinančius mėnesius jautienos importas bus negausus. Trečiai grupei taip pat apibūdindavo prekes ir pranešdavo ne tik, kad bus jautienos trūkumas, bet ir tai, kad informacija apie tai prieinama ne visiems – ją perdavė su įmone susiję svarbūs asmenys. Taigi pastarieji pirkėjai sužinojo, jog yra dviguba bėda: ribotas ir jautienos tiekimas, ir informacija apie tai.

Eksperimento rezultatai tapo akivaizdūs, kai pardavimo vadybininkai ėmė raginti savininką užsakyti daugiau jautienos, nes turimų atsargų nepakanka įvykdyti visiems užsakymams. Palyginti su klientais, gavusiais vien standartinį pasiūlymą pirkti, tie, kurie buvo informuoti apie jautienos stoką ateityje, jos įsigijo dukart daugiau. Tačiau daugiausia užsisakė klientai,

apie būsimą jautienos stoką sužinoję „išskirtinę“ informaciją – jie nupirko net šešiskart daugiau mėsos nei gavusieji tik standartinį pasiūlymą. Tai, kad buvo stokojama informacijos apie stoką, padarė ją įtikinamesnę.[13]

GERIAUSIOS SĄLYGOS

Kaip ir visi kiti įtakos ginklai, stokos principas vienomis sąlygomis būna veiksmingesnis nei kitomis, taigi svarbiausia praktinė problema – sužinoti, kada stokos principo veikimas mums pats naudingiausias. Šią problemą labai padeda išspręsti socialinės psichologijos specialisto Stepheno Worchelo ir jo komandos atliktas eksperimentas.[14] Eksperimentas gana paprastas. Vartotojų preferencijos tyrimo dalyviams buvo išdalyti indeliai sausainių su šokolado gabaliukais, paprašyta paragauti sausainio ir įvertinti kokybę. Pusė dalyvių gavo po dešimt sausainių, kita pusė – po du. Kaip ir galima tikėtis, suveikė stokos principas: vienas sausainis iš dviejų buvo įvertintas geriau nei vienas iš dešimties. Jį žmonės labiau norėjo valgyti ir ateityje, jis buvo patrauklesnis pirkėjams ir laikomas brangesniu už tos rūšies, kurių buvo daugiau.

Tokie rezultatai, nors tai stulbinantis stokos principo patvirtinimas, mums nepasako nieko, ko dar nežinotume: ir vėl paaiškėjo, kad mažiau prieinamo objekto norisi labiau ir jis vertinamas geriau. Tikrąją eksperimento su sausainiu vertę nusako dar dvi išvados. Aptarkime kiekvieną atskirai, nes pravartu jas abi nuodugniai išnagrinėti.

Pirmoji išvada išplaukia iš to, kad pirminė eksperimento tvarka buvo šiek tiek pakeista. Kad dalis studentų įvertintų sausainių kokybę ne visuomet esant stokai, jiems iš pradžių buvo duotas indelis su dešimčia sausainių, tada paimtas ir duotas

indelis su dviem. Taigi prieš ragaudami jie matė, kaip sausainių gausą pakeitė stoka. Kita dalis studentų matė stoką nuo pat pradžių, nes visą laiką turėjo tik po indelį su dviem sausainiais. Tai darydami mokslininkai siekė atsakyti į klausimą: kuriuos objektus mes vertiname labiau – tuos, kurių ką tik ėmė trūkti, ar tuos, kurių trūko visą laiką? Atsakymas buvo aiškus: gausą pakeitus stoka, studentai šiuos sausainius ėmė vertinti kur kas labiau nei tuos, kurių nuo pat pradžių buvo nedaug.

Išvada, jog naujai atsiradusi stoka daro didesnę įtaką, galioja ir esant kitoms situacijoms, labai nutolusioms nuo eksperimento su sausainiais. Pavyzdžiui, socialinių mokslų specialistai nustatė, kad tokia stoka yra pirminė politinių suiručių ir smurto protrūkių priežastis. Vienas garsiausių šio argumento šalininkų Jamesas C. Daviesas teigia, jog daugiausia revoliucijų įvyksta šalyse, kur ekonominių ir socialinių sąlygų gerėjimą keičia staigus nuosmukis, todėl sukilti labiau linkę ne patys vargingiausi žmonės, kurių gyvenimas dėl pokyčių šalyje dar suprastėja, o bent kiek pasiturintys. Kai tų žmonių patirtas socialinių ir ekonominių sąlygų gerėjimas staiga liaujasi, jie to nori labiau nei kada anksčiau ir dažnai kyla į kovą norėdami jį išsaugoti.[15]

Daviesas daug įtikinamų šio teiginio įrodymų surinko iš revoliucijų, sukilimų ir pilietinių karų istorijos, tarp jų Prancūzijos, Rusijos, Egipto revoliucijų ir Doro maišto devynioliktame amžiuje Rod Ailande, Amerikos pilietinio karo ir juodaodžių riaušių septintajame dešimtmetyje. Kiekvienu atveju suirutę sukėlė staigus gyvenimo lygio gerėjimą nutraukęs nuosmukis.

Rasiniai neramumai JAV septintojo dešimtmečio viduryje simbolizuoja tai, ką daugelis mūsų galime prisiminti. Tuo metu išgirsti klausimą „kodėl dabar?" nebuvo neįprasta. Atrodė neįtikima, kad juodaodžiai, kurie didžiąją savo trijų šimtų metų istorijos JAV dalį buvo vergai, o likusį laiką skendo skurde, galėtų

sukilti septintajame dešimtmetyje, esant visuomeninei pažangai. Juk, kaip pabrėžia Daviesas, praėjus dvidešimčiai metų po Antrojo pasaulinio karos pradžios, juodaodžių bendruomenės politinis ir ekonominis gyvenimas labai pagerėjo. 1940-aisiais juodaodžiams buvo taikomi įstatymų galią turintys gyvenamosios vietos, naudojimosi visuomeniniu transportu ir švietimo apribojimai, be to, juodaodžiai už darbą gaudavo kiek daugiau nei pusę to, kas buvo mokama tokį pat išsilavinimą turintiems baltaodžiams. Praėjus penkiolikai metų daug kas pasikeitė: įstatymų leidėjai panaikino žmonių segregaciją mokyklose, viešosiose vietose, gyvenamuosiuose rajonuose ir darbovietėse. Juodaodžiai gavo ir ekonominės naudos: jų pajamos sudarė nebe 56, o 80 procentų baltaodžių pajamų.

Tačiau tuomet, sprendžiant iš Davieso atliktos socialinių sąlygų analizės, šį spartų progresą nutraukę įvykiai atvėsino optimizmą. Pirma, paaiškėjo, kad įvykdyti politinius ir įstatyminius pokyčius kur kas lengviau nei socialinius. Nepaisant naujųjų įstatymų, dauguma juodaodžių vis tiek gyveno atskiruose rajonuose, lankė jiems skirtas mokyklas ir buvo diskriminuojami darbo rinkoje, todėl Vašingtone pasiekta pergalė virto pralaimėjimu. Pavyzdžiui, per ketverius metus po JAV Aukščiausiojo Teismo nutarimo integruoti visas valstybines mokyklas buvo įvykdyta 530 smurto aktų, kurių taikiniais tapo juodaodžiai (juodaodžių vaikų ir suaugusiųjų gąsdinimai, sprogdinimai, padegimai). Jais buvo siekiama neleisti juodaodžiams lankyti mokyklų, kuriose mokėsi baltieji. Šie smurto aktai lėmė ir dar vieną kliūtį juodaodžių gyvenimo gerėjimui: pirmą kartą po Antrojo pasaulinio karo vėl pradėti rengti linčo teismai (vidutiniškai 78 per metus) privertė juodaodžių šeimas baimintis dėl savo šeimų saugumo. Smurto aktai buvo susiję ne vien su mokykla: tylias juodaodžių demonstracijas dėl pilietinių teisių dažnai išvaikydavo agresyvi minia ir policija.

Juodaodžiai turėjo ir finansinių sunkumų. 1962-aisiais jų pajamos sudarė 74 procentus panašaus išsilavinimo baltaodžių šeimų pajamų. Davieso teigimu, tie 74 procentai atspindėjo ne ilgalaikį pajamų didėjimą po Antrojo pasaulinio karo, o trumpalaikį mažėjimą nuo šeštojo dešimtmečio vidurio. Praėjus metams kilo riaušės Birmingame, po jų – daugybė demonstracijų, aršiausios jų buvo Votse, Niuarke ir Detroite.

JAV juodaodžiai, kaip ir istorijos užfiksuotų revoliucijų sukėlėjai, tapo kur kas maištingesni, kai jų gyvenimas nustojo gerėti, o ne jam tik pradėjus gerėti. Iš šios tendencijos gali pasimokyti būsimi vadovai: laikinai suteikti žmonėms laisvių kur kas pavojingiau nei visai nesuteikti. Valdžios, siekiančios pagerinti diskriminuojamos gyventojų grupės politinę ir ekonominę padėtį, problema yra ta, kad ji šiems gyventojams sukuria laisvių, kurių jie iki šiol neturėjo, ir jei tos sukurtos laisvės kada nors taps sunkiau prieinamos, už tai teks sumokėti įvairiausiais neramumais.

Naujesnių įrodymų, kad ši taisyklė tebegalioja, galime rasti buvusios Sovietų Sąjungos istorijoje. Po daugybę metų trukusių represijų žmonės ėmė įgauti naujų laisvių, privilegijų ir galimybių rinktis, kai prezidentas Michailas Gorbačiovas ėmė vykdyti „glasnost“ ir „perestroikos“ politiką. Sunerimę dėl to, kokiu keliu tauta žengia, grupelė valdžios atstovų, kariškių ir KGB pareigūnų surengė pučą, skyrė prezidentui namų areštą ir 1991-ųjų rugpjūčio 19-ąją pareiškė perėmę valdžią į savo rankas ir ketinantys atkurti senąją tvarką. Daugelis manė, jog paklusnūs, priespaudai pasiduoti linkę Sovietų Sąjungos piliečiai ir šį kartą nuolankiai tylės kaip visada. Žurnalo *Times* redaktorius Lance'as Morrow nuomonę apie tai išreiškė tokiais žodžiais: „Įvykus pučui atrodė, kad bus kaip visada. Paskelbus naujienas žmonės iš pradžių buvo šokiruoti, o paskui tuoj pat liūdnai pasidavė: žinoma, žinoma, rusai turi sugrįžti prie savo tikrųjų



7.4 PAV.

Pergalė prieš tankus

Įsiutę, kad sąmokslininkai prezidentui Gorbačiovui skyrė namų areštą norėdami atšaukti jo suteiktas laisves, Maskvos žmonės stojo prieš tankus, nepakluso kariuomenei ir laimėjo.

(*BORIS YURCHENKO*, ASSOCIATED PRESS)

„aš", savo tikrosios istorijos. Gorbačiovas su savo „glasnost" – nukrypimas nuo normų; dabar sugrįš įprastinis normalus gyvenimas."

Tačiau normalus gyvenimas nesugrįžo. Pirma, Gorbačiovo valdymas nebuvo toks kaip carų, Stalino ar kitų despotiškų pokario diktatorių, neleidusių liaudžiai net įkvėpti laisvės oro; šis prezidentas suteikė žmonėms tam tikrų teisių ir pasirinkimo laisvę. Ir iškilo grėsmė šių jau įsigalėjusių teisių netekti, žmonės puolė lyg šunys, iš kurių mėginama atimti kaulą. Praėjus vos keletui valandų po paskelbimo, tūkstančiai žmonių užtvindė gatves, pastatė barikadas, ėmė konfliktuoti su kariškiais, apsupo tankus ir atsisakė laikytis komendanto valandos. Sukilimas

įvyko taip greitai, susirinko tiek žmonių ir šie taip vieningai laikėsi, nenorėdami netekti „glasnost" teikiamos naudos, kad praėjus vos trims dienoms apstulbę pučo organizatoriai pasidavė, grąžino Gorbačiovui valdžią ir meldė jį atleidimo. Jei jie būtų buvę istorijos ar psichologijos studentai, jų nebūtų nustebinęs toks didelis pučą sužlugdęs žmonių pasipriešinimas, nes jie būtų išmokę svarbią pamoką: kartą įgytų laisvių nepavyks atimti be kovos.

Šis dalykas galioja ne tik valstybės, bet ir šeimos politikoje. Privilegijas ar taisykles vaikui tai pritaikantys, tai atšaukiantys tėvai rizikuoja, jog jis ims maištauti, nes laisvės bus įsigalėjusios. Tėvas ar motina, tik kartais neduodantys vaikui saldainių tarp valgymų, gali sukurti vaikui laisvę taip užkandžiauti. Tuomet taikyti taisykles tampa labai sunku, nes vaikas ne neturi jam niekad nesuteiktos teisės, o netenka jau įgytos laisvės. Kaip matyti iš pavyzdžių apie politines laisves ir (ypač susijusius su mūsų tema) sausainius su šokolado gabaliukais, žmonės labiau nori to, kas ką tik tapo nepasiekiama, nei to, ko niekada nebuvo galima gauti, tad mūsų neturėtų stebinti, kad nereguliariai taisykles taikantys tėvai dažniau užsiaugina nepaklusnius vaikus.[16]

Grįžkime prie sausainių su šokolado gabaliukais eksperimento ir panagrinėkime dar vieną įžvalgą į tai, kaip mes reaguojame į stoką. Iš tyrimo rezultatų mums jau žinoma, jog tie sausainiai, kurių trūko, buvo įvertinti geriau nei tie, kurių buvo gausu, o geriausiai – tie, kurių imta stokoti neseniai. Tarp pastarųjų buvo tos rūšies sausainiai, kuriuos studentai įvertino geriau už visus kitus dėl to, kad jų sumažėjo dėl socialinio poreikio.

Prisiminkite, kad tiems eksperimento dalyviams, kurie patyrė neseniai atsiradusią stoką, pirma buvo paduotas indelis su

dešimčia sausainių, o vėliau pakeistas indeliu su dviem. Dar neminėjau, jog mokslininkai tai padarė dviem būdais. Vieniems studentams jie pasakė, kad keletą sausainių teks atiduoti kitai grupei, nes jų reikės eksperimentui, kitiems – kad sausainių jie turės mažiau, nes netyčia davė ne tą indelį. Šio bandymo rezultatai atskleidė: tie studentai, kurie patyrė sausainių stoką dėl socialinio poreikio, vertino sausainius geriau už negavusius jų per klaidą. Beje, visiems eksperimente dalyvavusiems studentams sumažėjusių dėl socialinio poreikio sausainių norėjosi paragauti labiau nei kitų.

Šis atradimas pabrėžia konkurencijos dėl ribotų išteklių svarbą. Mes konkretaus daikto labiausiai norime ne tik tada, kai jo nedaug, bet ir kai varžomės dėl jo su kitais. Šiuo mūsų polinkiu neretai mėgina pasinaudoti reklamuotojai. Reklaminiuose skelbimuose dažnai matyti žmonių minia, besigrūdanti prie parduotuvės durų prieš pat išpardavimo pradžią, arba kaip daugybė rankų greitai ištuština lentynas, nes prekė tokia paklausi, kad turime skubėti pirkti. Šios reklamos slepia kai ką daugiau nei vien socialinį įrodymą: jomis siekiama įteigti, kad daug žmonių mano, jog prekė ne tik gera, bet ir teks varžytis dėl jos su kitais.

Konkurencijos dėl ribotų išteklių jausmas itin motyvuoja. Abejingas mylimasis dažnai atkunta atsiradus varžovui, todėl žmonės savo antrajai pusei mėgsta duoti suprasti, jog turi naują gerbėją, ar apie tai pameluoti. Pardavėjams liepiama pasitelkti tokią pat strategiją prieš neryžtingus klientus. Pavyzdžiui, nekilnojamojo turto agentai, mėgindami parduoti namą nesugebančiam apsispręsti klientui gali paskambinti ir pasakyti, esą yra kitas klientas, kuris apžiūrėjo namą, šis jam patiko, tad kitą dieną ketina atvykti aptarti sutarties sąlygų. Tas nesamas pirkėjas apibūdinamas kaip iš toli atvykęs žmogus, turintis krūvą pinigų; mėgstamiausios frazės yra „investuotojas iš kitos

valstijos, norintis pirkti namą dėl mokestinių lengvatų" arba „gydytojas su žmona keliasi gyventi į miestą". Ši taktika, kartais vadinama „abejonių išsklaidymu", labai dažnai būna paveiki: nuo minties, kad gali pralaimėti varžovui, abejojantis klientas kaipmat apsisprendžia.

Troškimas gauti tai, dėl ko tenka varžytis, susijęs su instinktais. Žmonės teigia per išpardavimą emociškai įsitraukiantys į prekės medžioklę – veikiami daugybės varžovų grūdasi link prekės, į kurią kitais atvejais nė kreiva akim nežiūrėtų. Man tai primena laukinius gyvūnus, kurie numetus maisto tuntais



7·5 PAV.

Užkrečiamas noras konkuruoti

Pikta darbuotoja eina per nuniokotą parduotuvę po išpardavimo, per kurį pirkėjai, pasak liudininkų, tiesiog pakvaišo, griebė batus ir pešėsi dėl jų su kitais, kartais nė netikrindami dydžių.

(UPI)

puola jo doroti kaip kompiuteriniame žaidime „Feeding Frenzy". Šiuo reiškiniu naudojasi žvejai: numeta didelį jauką būriui žuvų, ir netrukus vandenyje girdisi plekšėjimas, matyti daugybė dėl maisto besigrumiančių burnų. Taip žvejai sutaupo laiko ir pinigų, nes nuleidus į vandenį meškeres be jauko pašėlusios žuvys dabar ris bet ką, net tuščius metalinius kabliukus.

Yra tam tikra paralelė tarp to, kaip gudrauja žvejai ir parduotuvės, kad sukeltų varžovų, kuriuos nori prigauti, peštynes. Norėdami pritraukti žuvis ir sukelti šaršalą, žvejai nuleidžia į vandenį masalą, vadinamąjį bičiulį. Dėl panašių priežasčių parduotuvės, kuriose vyksta išpardavimas, paskelbia pasiūlymų įsigyti keletą plačiai išreklamuotų prekių. Jei jaukas tinkamas, aplink susispies minia, norinti jį pačiupti. Netrukus žmonės dėl dirbtinai sukurto jų tarpusavio priešiškumo pašėlsta ir tarsi apanka. Ir žmonės, ir žuvys ima nebesuprasti, ko nori, ir stveria viską, ką tik numesi. Įdomu, ar yra ryšys tarp spurdančio ant denio tuno su tuščiu kabliuku burnoje ir žmogaus, kuris grįžęs namo atsitokėjo ir suvokė, jog iš parduotuvės neparsinešė nieko ypatingo, tik krūvą šlamšto.

Kad nepamanytumėte, jog konkurencijos dėl ribotų išteklių karštligė reiškiasi tik per tunų žvejybą ir prekių išpardavimą, panagrinėkime istoriją apie įspūdingą sprendimą, priimtą 1973 metais Barry Dillerio, tuometinio „American Broadcasting Company" vakarinių programų direktoriaus pavaduotojo. Vėliau šį žmogų dėl įspūdingų pasiekimų dirbant „Paramount Pictures" ir „Fox Television Network" vadovu žurnalas *Times* pavadino stebuklinguoju žiniasklaidos magnatu. Dilleris sutiko sumokėti 3,3 milijono dolerių už vienkartinę filmo „The Poseidon Adventures" („Poseidono nuotykis") transliaciją per televiziją. Ši suma buvo daug didesnė nei didžiausia kada nors paklota už vienkartinę transliaciją – 2 milijonai dolerių už filmą „Patton" („Patonas"). Beje, Dillerio sumokėta kaina buvo

tokia didelė, kad ABC apskaičiavo patirsiantys 1 milijono dolerių nuostolį. NBC specialiųjų laidų direktoriaus pavaduotojas Billas Storke pakomentavo: „Jie niekaip nesusigrąžins pinigų, tikrai niekaip."

Kaip toks nuovokus ir patyręs verslininkas Dilleris galėjo priimti sprendimą, galintį padaryti milijoninių nuostolių? Atsakymą galbūt slepia kitas aspektas: tai buvo pirmas kartas, kai teisę rodyti filmą televizijoms pasiūlyta įsigyti dalyvaujant aukcione. Trims didžiausioms komercinėms televizijoms dar niekada nebuvo tekę varžytis dėl ribotų išteklių tokiu būdu. Idėja surengti aukcioną kilo filmo prodiuseriui Irwinui Allenui ir „20th Century Fox" viceprezidentui Williamui Selfui. Paaiškėjus rezultatams jie tikriausiai pakvaišo iš džiaugsmo. Bet kaip mes galime būti tikri, jog Dilleris tiek pinigų suplojo dėl to, kad dalyvavo aukcione, o ne dėl filmo populiarumo?

Tai įrodo kai kurie aukciono dalyvių komentarai. Pirmiausia prabilo nugalėtojas Barry Dilleris ir nustatė savo kompanijos ateities politiką. Tarsi pro sukąstus dantis jis iškošė: „ABC nusprendė, kad dalis jos politikos – niekada daugiau nebedalyvauti jokiuose aukcionuose." Dar aiškesnės buvo Dillerio varžovo, tuometinio „CBS Television" vadovo, kuris vos neišėjo iš proto ir pasiūlė didesnę kainą nei ABC ir NBC, Roberto Woodo pastabos:

> „Pradžioje mes elgėmės labai racionaliai. Įvertinome, ką galime uždirbti iš to filmo, ir nustatėme tai apibrėžiančią pinigų sumą.
>
> Bet paskui prasidėjo aukcionas. ABC pasiūlė 2 mln. dolerių, aš – 2,4 mln., tuomet ABC – 2,8 mln., ir tada mus pagavo karštligė. Siūliau vis didesnes sumas lyg netekęs proto. Kai pasiūliau 3,2 mln. dolerių, savęs paklau-

siau: „Dieve mano, jei laimėsiu aukcioną, tai ką su tuo filmu darysiu?“ Kai ABC galiausiai mane nugalėjo, pajutau palengvėjimą.

Tai buvo labai gera pamoka.“[17]

Su Woodu kalbėjęs Bobas MacKenzie teigė, kad šis, tardamas pastaruosius žodžius, šypsojosi. Galime būti tikri: Dilleris, sakydamas, jog ABC „daugiau niekada“ nebedalyvaus aukcione, iš tiesų taip negalvojo. Abu vyrai iš to aukciono aiškiai šio to pasimokė, tik vienas jų už mokslą sumokėjo milijoną dolerių. Iš šios istorijos ir mes galime gauti vertingą, bet daug pigesnę



7.6 PAV.

Barry Diller

Net „nuostabusis magnatas“, kurio dažniausiai gudrūs sprendimai lėmė tiek televizijos serialų „Šaknys“, „Taksi“, „Linksma kompanija“, „Simpsonai“ („Roots“, „Taxi“, „Cheers“, „The Simpsons“)), tiek kino filmų „Flashdance“, „Briliantinas“, „Vienas namuose“ („Grease“, „Home Alone“) sėkmę, nesugebėjo tinkamai suderinti konkurencijos ir stokos.

(JAMES SMEAL, GALELLA LTD)

pamoką. Verta pastebėti, jog šypsojosi tas, kuris buvo ką tik netekęs taip atkakliai siekto prizo. Kai dulkės nusėda, o pralaimėjusieji atrodo ir kalba lyg laimėtojai (ir atvirkščiai), mes turime labai atidžiai stebėti, kas sukėlė dulkes – mūsų nagrinėjamu atveju tai atvira kova dėl ribotų išteklių. Kaip sužinojo televizijų generaliniai direktoriai, reikia būti ypač atsargiems, kai situacija paremta stoka ir konkurencija.

KAIP PASAKYTI „NE“

Ėmus veikti stokos principui, tai pastebėti lengva, tačiau pasipriešinti sunkoka. Taip yra iš dalies dėl to, kad mūsų reakcija į stoką dažniausiai atima gebėjimą mąstyti, mat įsiaudriname, kai norimas objektas darosi ne toks pasiekiamas ir dėl jo tenka varžytis: tampame neramūs, dėmesį sutelkiame tik į jį, sukyla emocijos. Užėjus šiai instinktyviai būsenai, pažintinė, racionalioji pusė nuslopsta. Kunkuliuojant emocijoms, labai sunku išlikti ramiam ir racionaliam. „CBS Television“ prezidentas Robertas Woodas pasibaigus aukcionui pasakė: „Tave tiesiog įtraukia vis didėjantis noras žūtbūt tai gauti. Logika tiesiog išgaruoja.“

Tad štai kokia problema: kad mūsų neveiktų stokos principas, nepakanka žinoti to priežasčių ir suvokti, kaip viskas veikia, nes žinojimas – kognityvinis dalykas, o kognityvinius procesus mumyse užgniaužia emocionali reakcija į stoką. Tai gali būti priežastis, dėl ko su stoka susijusios gudrybės tokios veiksmingos. Kai jomis tinkamai naudojamasi, mažiau tikėtina, jog ginsimės pagrindiniu savo ginklu – situacijos analize.

Ką daryti, jei dėl protą užtemdžiusio įsiaudrinimo mes negalime pasikliauti savo žiniomis apie stokos principą ir tapti atsargūs? Tikriausiai, remdamiesi džiudžitsu filosofija, savo

įsiaudrinimą turėtume laikyti pirmuoju ženklu, jog mumis bandoma pasinaudoti. Taip savo naudai pajungtume priešininko galią. Naudingiau būtų ne nuodugniai išnagrinėti situaciją, o atkreipti dėmesį į vidinį, instinktyvų emocijų pakilimą. Išmokę pastebėti, kaip įsiaudriname patekę į situacijas, kai mėginama mums daryti įtaką, perspėtume save apie galimas stokos taktikas ir jų saugotumės.

Tarkim, pastebime, kad įsiaudrinome, todėl nurimstame ir būname atsargūs. Kas toliau? Ar esama dar kokios informacijos, kuria remdamiesi galėtume priimti teisingą sprendimą, kai mus bandoma paveikti pasitelkus stokos principą? Juk žinojimas, kad veikti reikia atsargiai, nepasako mums, kaip veikti, o tik suteikia būtiną kontekstą apgalvotam sprendimui.

Laimei, yra informacijos, kuria remdamiesi galime priimti sprendimus, susijusius su daiktais, kurių mažai. Jos šaltinis – minėtasis eksperimentas su sausainiais, per kurį mokslininkai išsiaiškino keistą, bet teisingą dalyką: nors sausainius, kurių buvo nedaug, studentai įvertino geriau, jie nemanė juos esant skanesnius nei tie, kurių buvo gausu, taigi nors dėl stokos jų norėjosi labiau (studentai sakė norintys jų labiau ir yra pasirengę už juos mokėti daugiau), jie dėl to netapo nė kiek skanesni. Iš to išplaukia svarbi įžvalga – džiaugsmą gavus vieną iš prekių, kurių liko nedaug, sukelia ne žinojimas, kad yra jų stoka, o tos prekės turėjimas. Svarbu šių dviejų skirtingų dalykų nesupainioti.

Kaskart, pajutus norą gauti daiktą, kurio likę nedaug vienetų, privalu savęs paklausti, kodėl norime tos prekės. Jei dėl socialinių, ekonominių ar psichològinių pranašumų, patiriamų turint ką nors, ko yra nedaug, tuomet dėl stokos kilusi pagunda padeda suvokti, kiek mes norėtume už prekę mokėti – kuo mažiau ji prieinama, tuo ją laikome vertingesne. Tačiau dažnai konkretų dalyką ne tik norisi turėti, jis gali būti mums naudin-

gas: mes norime jį valgyti, gerti, liesti, girdėti, vairuoti ar kitaip naudoti. Tokiu atveju reikėtų atminti, jog ne tokios prieinamos prekės nėra skanesnės, malonesnės liesti ar klausyti, nevažiuoja ar neveikia geriau.

Nors šį faktą suvokti nesunku, mes dažnai jį pamirštame, kai prekės imame norėti labiau dėl jos stokos. Galiu pateikti pavyzdį, susijusį su mano šeimos nariu. Mano brolis Richardas studijuodamas pasitelkdavo įtakos metodą, ir jis padėdavo gerai pasipelnyti iš pamiršdavusių tai žmonių. Tas metodas buvo toks efektyvus, kad Richardas kone visą savo laiką galėdavo skirti mokslams, nes jam pakakdavo dirbti savaitgaliais vos po keletą valandų.

Richardas prekiavo automobiliais, tačiau ne prekybos salėse ar stovėjimo aikštelėse. Jis vieną savaitgalį nupirkdavo porą naudotų automobilių iš pardavėjų, rastų per skelbimus laikraščiuose, ir kitą savaitgalį, nieko juose nepakeitęs, o tik nuplovęs, pats davęs skelbimą parduodavo ir gaudavo norimą pelną. Kad sektųsi, jis turėjo žinoti tris dalykus. Pirma, pakankamai nusimanyti apie automobilius, kad nupirktų tuos, kurie parduodami už žemiausią automobilininkų vadove nustatytą kainą, bet įstatymai leidžia juos parduoti brangiau. Antra, nupirkus automobilį sugebėti suformuluoti potencialų pirkėją sudominantį skelbimą. Trečia, susitikus su pirkėju pasinaudoti stokos principu, kad automobilio jam norėtųsi labiau. Richardas žinojo visus tris dalykus. Mums reikia aptarti tik trečiąjį.

Savaitgalį nupirkęs automobilį, mano brolis įdėdavo skelbimą į sekmadieninį laikraštį. Kadangi mokėjo kurti patrauklius skelbimus, sekmadienio rytą sulaukdavo daugybės susidomėjusių žmonių skambučių. Kiekvienam potencialiam pirkėjui, susidomėjusiam tiek, kad norėtų apžiūrėti automobilį, skirdavo susitikimo laiką – visiems tą patį. Taigi šešiems žmonėms nurodydavo atvykti, tarkim, antrą valandą. Ši maža gudry-

bė – susitikti su iškart visais pirkėjais – padėdavo sėkmingai parduoti automobilį, nes būdavo sukeliama konkurencija dėl ribotų išteklių.

Dažniausiai tas, kuris atvykdavo pirmas, imdavo nuodugniai apžiūrinėti automobilį ir kalbėti tai, kas įprasta per tokius susitikimus – pastebėdavo kokius nors trūkumus ar derėdavosi dėl kainos. Situacija iš esmės pasikeisdavo atvykus antram potencialiam pirkėjui – abiem norintiems automobilis tapdavo ne toks prieinamas, nes atsirasdavo varžovas. Dažnai anksčiau atvykęs pirkėjas netyčia pakurstydavo konkurenciją duodamas suprasti, esą jo teisė į automobilį didesnė: „Pala, aš atėjau pirmas." Jeigu ne, už jį tai padarydavo Richardas – antram pirkėjui pasakydavo: „Atleiskite, bet šis ponas atvyko anksčiau už jus, tad gal galėtumėte palaukti kitoje kelio pusėje, kol jis apžiūrės automobilį. Jei jis nutars jo nepirkti ar negalės apsispręsti, aš parodysiu automobilį jums."

Richardas papasakojo, kad tuomet pirmas pirkėjas sunerimdavo. Nuodugniai, iš lėto apžiūrėjus mašiną bei įvertinus jos pranašumus ir trūkumus, jam tekdavo skubiai nuspręsti, ar pirkti prekę, dėl kurios jis varžosi su antru pirkėju. Jei per keletą minučių neapsispręs ir nesutiks nupirkti automobilio už Richardo prašomą sumą, transporto priemonė atiteks tam... štai ten stovinčiam žmogėnui. Antras pirkėjas dėl konkurencijos ir riboto prieinamumo taip pat imdavo nervingai vaikštinėti pirmyn atgal, aiškiai trokšdamas įsigyti tą paklausų metalo gabalą. Pirmam pirkėjui nepavykus pakankamai greitai nusipirkti automobilio ar apsispręsti pirkti, prekę pačiups antrasis.

Jei šios dvi sąlygos nepadėdavo tuoj pat įvykti pirkimo sandoriui, spąstai užsidarydavo atvykus trečiam pirkėjui. Tuomet, pasak Richardo, pirmas pirkėjas nebepakeldavo dar labiau išaugusios konkurencijos ir arba tuoj pat nutardavo pirkti automobilį už mano brolio nurodytą kainą, arba išeidavo. Jei jis

išeidavo, transporto priemonę iškart pirkdavo antras pirkėjas, pajutęs palengvėjimą ir atsiradusią konkurenciją su tuo... štai ten stovinčiu žmogėnu.

Visi tie pirkėjai, kurių dėka mano brolis baigė koledžą, nesugebėjo suvokti svarbiausio dalyko – jiems kilęs didžiulis noras pirkti nedaug susijęs su automobilio savybėmis. Jie to nesuvokė dėl dviejų priežasčių. Pirma, Richardo gudrybės sukelta emocionali jų reakcija sutrukdė logiškai mąstyti, o antra, jie nesiliovė manę, kad perka automobilį norėdami jį ne tik turėti, bet ir naudoti, o Richardo sukelta konkurencija dėl ribotų išteklių paveikė tik jų norą turėti, bet ne norą naudoti.

Jei kada pateksite į situaciją, kai pasitelkęs stokos principą kas nors mėgina įtikinti pirkti, reaguokite taip: vos pajutę stokos sužadintas emocijas turėtume suvokti kaip ženklą, kad reikia sustoti. Panika ir jaudinimasis trukdo priimti tinkamus sprendimus, tad reikia nusiraminti ir imti mąstyti racionaliai. Tada vertėtų savęs paklausti, kodėl mums norisi tos prekės. Jei norisi ją tik turėti, tai atsižvelgiant į jos prieinamumą reikėtų nuspręsti, kiek už ją esame pasirengę mokėti. Tačiau jei norisi ją naudoti (tai yra vairuoti, gerti, valgyti), atminkime, jog prekė vienodai funkcionuoja, nesvarbu, ar sunkiai, ar lengvai prieinama. Taigi, jei sausainių yra nedaug, jie dėl to netampa skanesni.

SKAITYTOJOS LAIŠKAS
Moteris iš Virdžinijos valstijos Blaksbergo miestelio

„Per praeitas Kalėdas, kai man buvo devyniolika, susipažinau su dvidešimt septynerių metų vyru. Nors jis nebuvo mano skonio, nuėjau į pasimatymą (tikriausiai tam, kad galėčiau pasigirti susitikinėjanti su vyresniu vyriškiu), bet jis man

beveik nepatiko, kol mano šeimos neapėmė nerimas dėl mudviejų amžiaus skirtumo. Kuo labiau jie mane atkalbinėjo nuo draugystės su juo, tuo karštesnius jausmus jam jutau. Mūsų santykiai truko penkis mėnesius, o būtų tetrukę vos vieną, jei tėvai man nieko nebūtų sakę."

Nors Romeo ir Džuljeta seniai mirę, Romeo ir Džuljetos efektas tebegyvuoja ir reguliariai reiškiasi net tokiose vietovėse kaip Blaksbergo miestelis.

Pabaigos žodis

ĮTAKA, PASIREIŠKIANTI AKIMIRKSNIU

Automatinis amžius ir primityvus polinkis sutikti

Kas dieną visomis prasmėmis jaučiuosi vis geriau.

EMILE COUÉ

Kas dieną visomis prasmėmis jaučiuosi vis labiau užsiėmęs.

ROBERT CIALDINI

SEPTINTAJAME DEŠIMTMETYJE VIENAS ŽMOGUS, VARDU JOE Pine'as, vedė įdomią pokalbių laidą, kuriai informacija būdavo gaunama iš Kalifornijos. Laida išsiskyrė iš kitų dėl kandaus ir konfrontacinio vedėjo bendravimo su svečiais: norinčiais parodyti savo sugebėjimus komikais, būsimomis žvaigždėmis ir radikalių politinių partijų bei visuomeninių organizacijų atstovais. Vedėjo tikslas būdavo kandžiu bendravimu išprovokuoti svečių ginčus, išgauti prisipažinimus apie ką nors nemalonaus, vienu žodžiu – padaryti taip, kad šie pasirodytų kvailai. Dažnai Pine'as, vos pristatęs svečią, puldavo šaipytis iš jo įsitikinimų, gebėjimų ar išvaizdos. Kai kurie žmonės teigė, jog nemalonų Pine'o bendravimo stilių iš dalies lėmė kojos amputacija, kiti manė, jog jis yra iš prigimties bjauraus būdo.

Vieną vakarą laidoje svečiavosi roko muzikantas Frankas Zappa. Tuo metu vis dar buvo neįprasta ir nepriimtina, jog vyrai nešiotų ilgus plaukus. Vos tik vedėjas pristatė Zappą ir šis atsisėdo, vyrai tuoj apsižodžiavo:

PINE'AS: Su ilgais plaukais tu atrodai kaip merga.
ZAPPA: O tu su medine koja atrodai kaip stalas.

Šis dialogas, kuris man patinka, nes yra nesuvaidintas, atspindi knygos pagrindinę temą: spręsdami apie žmogų ar objektą, mes labai dažnai remiamės ne visa prieinama informacija apie jį, o tik kokia nors ryškia detale. Matydami tik dalį informacijos, net jei ji teisinga, galime padaryti kvailų klaidų, o gudrūs žmonės jomis pasinaudos ir galbūt privers mus atrodyti kvailai ar prastai.

Knygoje nagrinėjama ir kita tema: nors remdamiesi tik nedidele dalimi informacijos rizikuojame priimti netikusius sprendimus, spartus nūdienio gyvenimo tempas dažnai skatina mus elgtis kaip tik taip. Prisiminkite pirmame skyriuje aprašytą mūsų polinkį rinktis trumpiausią kelią, panašų į automatiškas primityvesnių gyvūnų reakcijas, kurių tam tikrą elgesį gali sužadinti vienintelis dirgiklis – ciepsėjimas, raudonos krūtinės plunksnos ar blykčiojimas tam tikra seka. Gyvūnai nuo tokių dirgiklių priklauso dėl ribotų protinių galimybių – nedidelės jų smegenys yra nepajėgios fiksuoti ir analizuoti visos aplinkoje esančios informacijos, taigi tos rūšys išsiugdžiusios jautrumą tik kai kuriems informacijos aspektams. Kadangi to paprastai pakanka teisingai reakcijai sukelti, ši vieno dirgiklio ir atsako į jį sistema dažniausiai veikia nepriekaištingai: kai tik kalakutė išgirsta kalakučiukų ciepsėjimą, *click-whirr* principas paskatina su motinyste susijusį elgesį. Tai jos ribotam protui leidžia sutaupyti daug energijos, kurios prireiks kitose situacijose.

Šiuo atžvilgiu mūsų smegenys kur kas labiau išsivysčiusios nei kalakučių, taip pat ir kitų gyvūnų. Niekas negali mūsų pranokti gebėjimu apgalvoti daugybę tarpusavyje susijusių faktų ir dėl to priimti tinkamus sprendimus. Gebėjimas taip apdoroti informaciją ir padarė mus dominuojančia gyvybės forma Žemėje.

Vis dėlto ir mums egzistuoja tam tikri apribojimai. Kartais dėl efektyvumo sprendimus tenka priimti ne atimančiais daug laiko, sudėtingais būdais, kai išanalizuojama visa prieinama informacija, o automatiškai, primityviai reaguojant į vieną dirgiklį. Pavyzdžiui, spręsdami, ar prašytojui pasakyti „taip", ar „ne", paprastai pastebime tik dalelę informacijos apie situaciją. Mes išnagrinėjome keletą informacijos aspektų, kuriais neretai vadovaujamės priimdami sprendimą, sutikti išpildyti prašymą ar ne. Tais aspektais remiamės dažniausiai, nes jie yra patys patikimiausi – paprastai padeda pasirinkti teisingai. Štai kodėl spręsdami, ar sutikti išpildyti prašymą, taip dažnai ir automatiškai naudojamės grįžtamumo, nuoseklumo, socialinio įrodymo, mėgstamumo, autoriteto ir stokos principais. Kiekvienas jų pateikia patikimų užuominų, sakyti „taip" ar „ne".

Šiomis užuominomis mes linkę pasikliauti tuomet, kai neturime noro, laiko, energijos ar žinių nuodugniai išanalizuoti situacijos. Kai skubame, jaučiame įtampą, esame netikri dėl ko nors, abejingi ar pavargę, linkę susitelkti tik į dalį visos prieinamos informacijos. Priimdami sprendimus esant šioms aplinkybėms, dažnai veikiame primityviu, bet būtinu „vienos gerų įrodymų dalies" būdu.[1] Iš viso to išplaukia triuškinanti išvada: dėl nepaprastų protinių galių iškilę aukščiau visų rūšių, susikūrėme sudėtingą ir dinamišką aplinką, turinčią informacijos tiek, kad ją apdoroti vis dažniau tenka taip, kaip tai daro primityvesni gyvūnai, kuriuos mes pralenkėme kadai kada.

Britų ekonomistas, mąstytojas ir filosofas Johnas Stuartas Millis mirė prieš daugiau nei šimtą metų. Jo mirties metai (1873-ieji) yra svarbūs, nes Millis vadinamas paskutiniu žmogumi, kuris žinojo viską, ką tik įmanoma žinoti. Šiandien teiginys, jog kas nors iš mūsų gali žinoti viską, kelia tik juoką. Žmonijos visą amžinybę kauptos žinios pradėjo impulsyvios, vis didėjančios, milžiniškos plėtros erą. Dabar mes gyvename pasaulyje, kuriame didžioji dalis informacijos ne senesnė nei penkiolikos metų. Sakoma, kad žinių iš kai kurių sričių (pavyzdžiui, fizikos) kas aštuonerius metus padvigubėja. Mokslinės informacijos bumas neapsiriboja tokiomis paslaptingomis sritimis kaip molekulinė chemija ar kvantinė fizika, o apima sveikatą, vaiko raidą, mitybą ir panašiai – kasdienes sritis, apie kurias mes stengiamės turėti kuo naujesnių žinių. Be to, ateityje žinių daugės greičiau, nes šiandien dirba 90 procentų visų kada nors pasaulyje gyvenusių mokslininkų.

Ne tik vyksta didžiulė mokslo pažanga, bet ir sparčiai keičiasi kasdienis gyvenimas. Knygoje *Future Shock* („Ateities sukrėtimas“) Alvinas Toffleris apibūdino vis greitėjantį nūdienio gyvenimo tempą, kurio anksčiau nebuvo: mes keliaujame daugiau ir greičiau, dažniau keičiame gyvenamą vietą, greičiau pastatomą ir greičiau nugriaunamą, palaikome ryšius su daugiau žmonių, o santykiai su jais trunka trumpiau, prekybos centruose, automobilių parduotuvėse ir madingų drabužių parduotuvėse mums pateikiama daugybė prekių, apie kurias praeitais metais dar niekas nebuvo girdėjęs ir kurios jau kitais metais gali išeiti iš mados ar būti pamirštos. Naujumas, laikinumas, įvairovė ir gyvenimo tempo spartėjimas – štai kokie žodžiai geriausiai apibūdina civilizaciją.

Tokia informacijos ir alternatyvų lavina mus užplūdo dėl sparčios technologijų pažangos. Ypač mums daugėja galimybių gauti, saugoti, atkurti ir perduoti informaciją. Seniau šios

plėtros vaisiais galėjo naudotis tik valdžios institucijos ar galingos korporacijos. Pavyzdžiui, „Citicorp“ pirmininkas Walteris Wristonas apie įmonę pasakė taip: „Mes sukūrėme viso pasaulio duomenų bazę, galinčią tuoj pat rasti viską, kas tik yra bet kurioje pasaulio vietoje.“[2] Tačiau dabar, kai telekomunikacijos ir kompiuterinės technologijos tobulesnės, prieigą prie tokio didžiulio informacijos kiekio turi ir eiliniai piliečiai. Išplėstinės kabelinės ir satelitinės televizijos sistemos – tai kelias, kuriuo informacija patenka į paprastų žmonių namus.

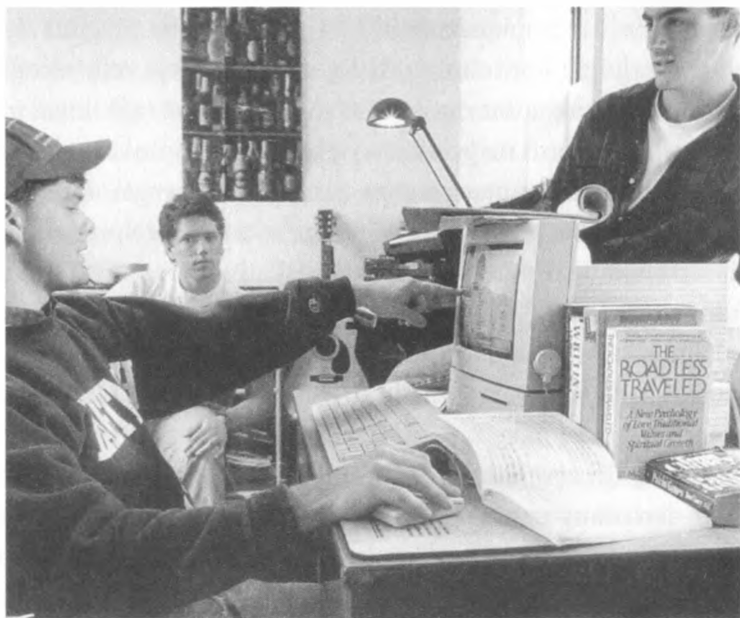
Kitas informacijos kelias – tai asmeninis kompiuteris. 1972-aisiais Normanas Macrae, *The Economist* redaktorius, pranašiškai kalbėjo apie ateitį:

> „Perspektyva tokia, jog mes įžengsime į amžių, kai bet kuris laboratorijoje, biure, viešojoje bibliotekoje ar namie prie kompiuterio sėdintis vėpla galės knaisiotis po neįsivaizduojamai didesnius nei dabar informacijos bankuose esančius jos kalnus. Tokie bankai kaups ir skaičiuos dešimtimis tūkstančių kartų geriau nei žmogaus smegenys ar skaičiuotų pats Einšteinas.“

Po dešimties metų *Time* paskelbė naujo amžiaus pradžią suteikdami mašinai – asmeniniam kompiuteriui – Metų žmogaus titulą. Savo sprendimą žurnalo redaktoriai argumentavo tuo, kad žmonės „kaip pakvaišę lekia“ pirkti kompiuterių ir „Amerika, taip pat ir visas pasaulis, niekad nebebus toks, koks buvo“. Macrae pranašystė išsipildė – dabar milijonai „žioplių“ sėdi prie kompiuterių ir perduoda, analizuoja tokius informacijos kalnus, po kuriais būtų galima palaidoti Einšteiną.

Kadangi technologijos vystosi greičiau nei mes, mūsų gebėjimai apdoroti informaciją vis silpniau pajėgs susidoroti su da-

bartiniam gyvenimui būdingu pokyčių, alternatyvų ir iššūkių pertekliumi. Mes vis dažniau atsiduriame primityvesnių gyvūnų padėtyje – mūsų protas nepritaikytas nuodugniai analizuoti pernelyg painios ir įvairios aplinkos. Kitaip nei primityvūs gyvūnai, kurių kognityviniai gebėjimai visad buvo silpni, mes patys susilpninome savo galias sukurdami už save daug sudėtingesnį pasaulį. Tačiau ir mūsų, ir gyvūnų silpnumo pasekmė ta pati: priimdami sprendimus mes rečiau turėsime galimybę visapusiškai išnagrinėti situaciją ir verčiau sutelksime dėmesį į vieną, patikimą, jos aspektą.



E.1 PAV.

Pirmakursiai ir kompiuteris

Nuotraukoje Dartmuto studentai ir visa, ko reikia „palaidoti Einšteinui".

(TED THAI, TIME*)*

Kai tais aspektais tikrai galima pasitikėti, tikrai nėra blogai rinktis trumpiausią kelią – siauresnį susikoncentravimą ir automatinį atsaką į tam tikrą informacijos dalį. Problema iškyla tada, kai dėl kokių nors priežasčių tie aspektai mums netinkamai pataria, paskatina atlikti netinkamus veiksmus ir priimti nevykusius sprendimus. Kaip žinome, viena to priežasčių – gudrybės, pasitelkiamos įtakos darymo meistrų, kurie siekia pasipelnyti iš ėjimo trumpiausiu keliu nemąstant ir mechaniškai. Jeigu dėl nūdienio gyvenimo tempo ir tvarkos mes vis dažniau einame trumpiausiu keliu (o tai, regis, yra tiesa), tai galime būti tikri, kad ir gudrybės pasitelkiamos vis dažniau.

Ką daryti, jei kas nors aktyviai siekia pasinaudoti mūsų polinkiu rinktis trumpiausią kelią? Aš patarčiau ne mėginti išsisukti, o galingai kontratakuoti. Tačiau egzistuoja reikšmingas apribojimas: įtakos darymo meistrai, žaidžiantys sąžiningai pagal taisykles, mums ne priešai, o veikiau pagalbininkai vykstant efektyviam ir teisingam mainų procesui. Surengti agresyvią kontrataką reikia tik prieš tuos asmenis, kurie iškreipia, suklastoja ar klaidingai pateikia aspektus, skatinančius mus rinktis trumpiausią kelią.

Panagrinėkime konkretų pavyzdį, kai pasirenkamas trumpiausias kelias. Pasak socialinio įrodymo principo, mes nusprendžiame, ką daryti, pagal tai, ką daro į mus panašūs žmonės. Daugeliu atveju taip darydami pasielgiame teisingai, nes tai, ką daro dauguma, yra naudinga ir tinkama. Taigi reklamuotojas, kuris teigdamas, kad konkretaus gamintojo pasta perkamiausia ar vis labiau populiarėja, net nesiremia klaidinančia statistika, mums pateikia vertingų prekės kokybės įrodymų ir paskatina manyti, jog ji mums patiks. Nuėję į parduotuvę įsigyti geros dantų pastos, mes galime nuspręsti ją išmėginti pasikliaudami vieninteliu informacijos aspektu – populiarumu. Juo vadovaudamiesi greičiausiai priimsime teisingą sprendimą

ir vargiai suklysime, tad galėsime skirti daugiau energijos viskam, kas nesusiję su to sprendimo priėmimu. Reklamuotojas, padedantis mums efektyviai pasinaudoti šia strategija, yra ne mūsų priešininkas, o veikiau partneris.

Tačiau visai kitas reikalas, jei įtakos darymo meistras, duodamas klaidingą signalą, stengiasi paskatinti mus rinktis trumpiausią kelią. Mūsų priešas yra tas reklamuotojas, kuris mėgina sudaryti įspūdį, jog dantų pasta populiari, per, tarkim, reklamas, kur prekę giria paprastais žmonėmis apsimetę aktoriai. Šiuo atveju naudojamasi suklastotais populiarumo įrodymais, socialinio įrodymo principu ir mūsų polinkiu reaguojant į jį rinktis trumpiausią kelią. Praeitame skyriuje aš jums patariau nepirkti jokių prekių, kurios reklamuojamos surežisuotais pokalbiais, paraginau nusiųsti prekės gamintojui laišką, kuriame išdėstytumėte situaciją ir rekomenduotumėte atsisakyti reklamos agentūros paslaugų. Taip pat patarčiau imtis tokių pat aktyvių veiksmų visuomet, kai mėginama jus palenkti piktnaudžiaujant socialinio įrodymo principu ar kuriuo kitu įtakos ginklu. Reikėtų nebežiūrėti televizijos programų, kur skamba užkadrinis juokas. Jei pamatėme, kad padavėjas pamainos pradžioje į savo arbatpinigių dėžutę įmeta vieną ar porą banknotų, neduokime jam nė cento. Jei laukdami eilėje prie įėjimo į naktinį klubą suvokiame, jog viduje yra pakankamai vietos, o eilė sudaryta tyčia siekiant sukurti klaidingą įspūdį, esą klubas populiarus, derėtų tuojau pasišalinti ir kitiems laukiantiesiems garsiai pasakyti, kodėl. Kitaip tariant, nebijokite nurodyti išnaudotojams, kur jų vieta, – boikotuokite, pagrasinkite, užsipulkite, sugėdinkite, aštriai sukritikuokite.

Aš nesu konfliktiškas žmogus, bet pritariu minėtiems veiksmams, nes tam tikra prasme dalyvauju kare su išnaudotojais, kaip ir mes visi. Tačiau svarbu suvokti, jog pasipiktinimą turi

kelti ne jų siekis pasipelnyti, mat jis daugiau ar mažiau būdingas visiems žmonėms. Jų klasta, su kuria negalima taikstytis, yra mėginimas gauti pelno iš mūsų polinkio priimti sprendimus remiantis tik tam tikrais patikimais informacijos aspektais. Spartus nūdienio gyvenimo tempas reikalauja turėti keletą patikimų aspektų ir principų, padedančių susidoroti su kasdieniais iššūkiais. Tai jau ne prabanga, o būtinybė, ir jų reikia vis labiau, nes gyvenimas tampa vis dinamiškesnis. Štai kodėl, kam nors mėginant sulaužyti mūsų principus dėl pelno, turime duoti atkirtį. Mums reikia, kad tie principai būtų kuo efektyvesni, tačiau gudrybes pasitelkusiems išnaudotojams nuolat tuos principus pažeidinėjant mes jais naudosimės rečiau ir jie nebe taip padės mums susidoroti su kasdienių sprendimų lavina. Negalime leisti tam atsitikti – pernelyg daug kuo rizikuojame.

IŠNAŠOS

1 SKYRIUS (p. 15–30)

1. Gyvūnų tyrinėtojo pavardė tikrai yra Foxas. Visą eksperimento su kalakute ir šešku aprašymą galima rasti jo 1974 metų monografijoje.

2. Informacijos apie liepsnelę ir mėlyngurklę šaltiniai yra atitinkamai *Lack (1943)* ir *Peiponen (1960)*.

3. Tarp žmonių ir primityvesnių gyvūnų automatinės reakcijos yra ne tik reikšmingų panašumų, bet ir ryškių skirtumų: žmonių automatiško elgesio sekos yra labiau išmokstamos nei įgimtos, lankstesnės ir pasireiškia veikiant daugiau nei vienam dirgikliui.

4. Vaikai, paprašyti paaiškinti, kodėl pasielgę vienaip ar kitaip, atsako: „Todėl." Galbūt tokį atsakymą lemia jų suvokimas, kad suaugusieji paprastą žodį „todėl" laiko labai galingu.

Skaitytojai, kuriuos domina platesnis Langerio eksperimento su kopijavimo aparatais aprašymas, jį gali rasti jo knygoje (*Langer, 1989*).

5. Informacijos apie *Photuris* ir šunžuvę šaltiniai yra atitinkamai *Lloyd (1965)* ir *Eibl-Eibesfeldt (1958)*. Šiuos gyvius išnaudotojiška prigimtimi lenkia vabalas, vadinamas trumpasparniu. Skleisdami įvairius dirgiklius, tarp jų kvapą,

ir turėdami panašų į skruzdėlių kūną, šie vabalai priverčia dviejų rūšių skruzdėles juos, kai dar būna lervos, sergėti, prižiūrėti ir maitinti, o suaugusiems suteikti pastogę nuo žiemos šalčio. Skruzdėlės, reaguodamos į šių vabalų skleidžiamus dirgiklius, su jais elgiasi kaip su skruzdėlėmis. Būdami skruzdėlynuose vabalai už svetingumą „atsidėkoja“ suėsdami skruzdėlių kiaušinėlius ir lervas, bet skruzdėlės jiems už tai nieko nedaro (*Hölldobler, 1971*).

6. Apie šiuos tyrimus papasakojo Kenrickas ir Gutierresas (1980): jie perspėjo, kad dėl populiariosios žiniasklaidos afišuojamų „tobulai gražių“ žmonių (pavyzdžiui, aktorių, modelių) nuotraukų realūs kandidatai į antrąsias puses mums gali pasirodyti ne tokie patrauklūs. Šių mokslininkų atliktas kitas eksperimentas parodė, jog perdėtai seksualių nuogų kūnų (tokiuose žurnaluose kaip *Playboy* ir *Playgirl*) rodymas žmonėms sumažina seksualinį potraukį sutuoktiniams ar sugyventiniams (*Kenrick, Gutierres, and Goldberg, 1989*).

2 SKYRIUS (p. 31–69)

1. Atvirukų tyrimą moksliškai aprašė Kunzas ir Woolcottas (1976).

2. Kai kurios bendruomenės taisyklę įkūnijo kaip ritualą. Pavyzdžiui, „Vartan Bhanji“ – tai kai kuriose Pakistano ir Indijos dalyse oficialiai įteisintas paprotys keistis dovanomis. Gouldneris (1960) pažymi:

> „Dėl šio papročio visad bus neįvykdytų įsipareigojimų, todėl iš vestuvių išvykstantiems svečiams dovanojama saldainių. Juos sverdama šeimininkė sako: „Penki saldainiai jūsų“, turėdama omenyje: „Tai atlygis už tai, ką anksčiau esate man davę“, prideda dar keletą tardama: „O šitie mano.“ Per kitą šventę ji gaus tiek saldainių, kiek davė, ir dar papildomai, už kuriuos atsilygins, ir taip toliau.“

3. Citata iš *Leakey and Lewin (1978)*.

4. Jei apie tai norite paskaityti plačiau, žr. *Tiger and Fox (1971)*.

5. Eksperimentas moksliškai aprašytas Regano (1971).

6. Teiginys paimtas iš *Mauss (1954)*.

7. Nustebimas puikiai padeda išgauti sutikimą išpildyti prašymą. Žmonės, jei prašymas nustebina, dažnai sutinka jį išpildyti, nes staiga juos užplūsta netikrumo jausmas, ir jie tampa lengvai paveikiami. Pavyzdžiui, socialinės psichologijos specialistai Stanley Milgramas ir Johnas Sabinis (1975) atskleidė, jog keleiviai Niujorko metro buvo dukart labiau linkę užleisti vietas tiems, kurie juos nustebindavo prašymu: „Atsiprašau, ar galėtumėte užleisti savo vietą?“, nei

tie, kurie keleiviui šalimais užsimindavo, jog ko nors prašys užleisti vietą (atitinkamai 56 ir 28 procentai).

8. Įdomu: skirtingų kultūrų studija atskleidė, kad tie, kurie grįžtamumo taisyklę laužo – ko nors duoda nesuteikdami galimybės atsidėkoti, – taip pat yra nemėgstami. Tai galioja visoms trims ištirtoms tautoms – amerikiečiams, švedams ir japonams. Norėdami sužinoti daugiau, žr. *Gergen et al. (1975).*

9. Eksperimentą Pitsberge atliko Greenbergas ir Shapiro, o duomenis apie moterų įsipareigojimą atsiduoti surinko George, Gournicas ir McAfee (1988).

10. Kad įsitikintume, jog šis rezultatas – ne atsitiktinumas, atlikome dar du eksperimentus, ir jų rezultatai buvo panašūs į pirmojo. Visą aprašymą žr. *Cialdini* et al. (1975).

11. Izraelio studija: *Schwartzwald, Raz, Zvibel (1979).*

12. Šis *TV Guide* straipsnis pasirodė 1978 metų gruodžio mėnesį.

13. Magruderio citatos (1974).

14. *Consumer Reports,* 1975 metų sausis, p. 62.

15. Kitas būdas efektyviai pasinaudoti šiuo metodu – sužinoti, kiek pragmatiškų žmonių išpildė prašymą. Apskaičiuota, kad mažėjančios sekos metodas buvo daugiau kaip keturis kartus efektyvesnis nei vien mažesnio prašymo pateikimas. Visas tyrimo aprašymas: *Miller et al. (1976).*

16. Kraujo donorystės tyrimo ataskaita: *Cialdini and Ascani (1976).*

17. Eksperimentą Kalifornijos universitete Los Andžele atliko Bentonas, Kelley ir Lieblingas (1972).

18. „Nemokamą informaciją“ siūlo ir kitos įmonės. Pavyzdžiui, kenkėjų naikinimo firmai pasiūlius nemokamai patikrinti kliento namus ir po patikros įtikinus jį, kad naikinimas reikalingas, klientas dažniausiai tai leidžia, nes jaučiasi įsipareigojęs duoti darbo įmonei, suteikusiai nemokamą paslaugą. Žinodami, jog tokie klientai dažniausiai nelygina tokių pat paslaugų kainų kitose firmose, skrupulų neturintys firmos atstovai pasinaudos situacija ir nustatys didesnę kenkėjų naikinimo kainą.

3 SKYRIUS (p. 70–127)

1. Buvo atlikti du žirgų lenktynių tyrimai su tais pačiais rezultatais, žr. *Knox and Inkster (1968).* Labiau tikėti jau priimtais sprendimas linkstama ir spėliojant per loterijas, žr. *Rosenfeld, Kennedy and Giacalone (1986).*

2. Svarbu atminti, kad kareiviai sutikdavo kolaboruoti ne visuomet savo noru. JAV tardytojai kolaboravimą apibrėžė kaip „bet kokį elgesį, naudingą priešui“, tad į šį apibrėžimą įėjo ir peticijų už taiką pasirašymas, būti pasiunti-

niu, kalba per radiją, suteiktų privilegijų priėmimas, melagingi prisipažinimai, kitų kalinių skundimas ar karinės informacijos atskleidimas.

3. Ši Scheino citata yra iš 1956 metais parašyto straipsnio *The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of War: A Study of Attempted Brainwashing.*

4. Šios informacijos šaltinis – *Greene (1965).*

5. Freedmanas ir Fraseris paskelbė šiuos duomenis *Journal of Personality and Social Psychology* (1966).

6. Cituota *Freedman and Fraser (1966).*

7. Citata iš *Segal (1954).*

8. Žr. *Jones Harris (1967).*

9. Svarbu pažymėti, kad šio tyrimo (*Kraut, 1973*) dalyvėms, namų šeimininkėms, mažiausiai savaitę būdavo sakoma, jog jos laikomos dosniomis, o paskui paprašyta paaukoti Išsėtinės sklerozės asociacijai.

10. Iš „Amway Corporation" brošiūros „How to Begin Retailing" („Kaip pradėti prekiauti").

11. Daugiau tyrimų detalių žr. *Deutsch and Gerard (1955)* ir *Kerr and MacCoun (1985).*

12. Žr. *Whiting, Kluckhohn and Anthony (1958).*

13. Žr. *Gordon and Gordon (1963).*

14. Apklausą atliko Walkeris (1967).

15. Elektrošoko eksperimentą Gerardas ir Mathewsonas (1966) publikavo praėjus septyneriems metams po to, kai jį atliko Aronsonas ir Millsas (1959).

16. Šį tyrimą atliko Youngas (1965).

17. Roboto tyrimo ataskaitą parengė Freedmanas (1965).

18. Skaitytojai, norintys tvirtesnių žemai paleisto kamuolio metodo veiksmingumo įrodymų nei mano subjektyvūs pastebėjimai automobilių parduotuvėje, gali pažiūrėti straipsnius, patvirtinančius metodo veiksmingumą esant kontroliuojamoms, eksperimentinėms sąlygoms: *Cialdini et al. (1978), Burger and Petty (1981), Brownstein and Katzev (1985)* ir *Joule (1987).*

19. Energijos taupymo projekto ataskaita: *Pallak et al. (1980).*

20. Tai, kad net mums žinomiausios frazės atsiranda sutrumpinus pirmines frazes smarkiai pakeičiant jų reikšmę, nėra neįprasta. Pavyzdžiui, Biblijoje teigiama, kad visų blogybių šaltinis – meilė pinigams, o ne patys pinigai. Tad norėdamas ištaisyti tokią pat savo klaidą, turiu pažymėti, jog Emersono citata iš jo kūrinio „Pasitikėjimas savimi" yra truputį ilgesnė ir sudėtingesnė nei mano parašyta. Ji skamba taip: „Nuoseklumas yra siaurų protų piktoji dvasia, dievinama nežymių valstybės veikėjų, filosofų ir teologų."

21. Šio įrodymo santraukas žr. *Zajonc (1980).*

22. Neteigiu, kad su konkrečia problema susiję mūsų jausmai visad skiriasi nuo to, kaip mes tai suvokiame, arba kad geriau pasitikėti jais nei racionaliu mąstymu. Tačiau duomenys aiškiai rodo, jog dažnai mūsų jausmai ir mąstymas nesutampa, todėl tomis aplinkybėmis, kai priimtas sprendimas įsipareigoti „užsiaugino atramas" – pateisinimus, geriau pasikliauti jausmais, ypač tada, kai problema, kaip Saros, susijusi su emocija (*Wilson, 1989*).

4 SKYRIUS (p. 128–181)

1. Tai atliekant eksperimentus surinkti įrodymai, kad dėl užkadrinio juoko greičiau kyla žiūrovų reakcija į humorą. Žr. *Smyth and Fuller (1972), Fuller and Sheehy-Skeffinton (1974)* ir *Nosanchuk and Lightstone*; per pastarąjį eksperimentą nustatyta, jog užkadrinis juokas veikia stipriausiai, kai komedijos turinys prastas.

2. Šios citatos autoriai yra Altheide ir Johnsonas (1977) – mokslininkai, slapta patekę į Grahamo sektą.

3. Visą baimės šunims gydymo aprašą žr. *Bandura, Grusec and Menlove (1967)* ir *Bandura and Menlove (1968).* Nedidelį eksperimentą gali atlikti skaitytojai, abejojantys, ar teisingą veiksmą lemia kitų tą veiksmą atliekančių žmonių skaičius. Atsistokite ant judraus šaligatvio, įbeskite akis į vieną tašką danguje ar aukštame pastate ir minutę spoksokite. Per tą laiką nieko ypatingo neįvyks – dauguma žmonių praeis pro šalį į jus nė nepažiūrėję ir tikriausiai nė vienas neatsistos šalia jūsų paspoksoti. Kitą dieną į tą pačią vietą nueikite su keletu draugu. Per minutę aplink jus susidarys praeivių minia, kurie stovės užvertę galvas į dangų. Tie praeiviai, kurie nepaseks jūsų pavyzdžiu, nepajėgs atsispirti pagundai bent prabėgomis į jus žvilgtelėti. Jei jūsų eksperimento rezultatai bus tokie pat, kokie ir atlikus jį trims Niujorko psichologams, tai jūs su draugais būsite paskatinę 80 procentų visų praeivių nukreipti žvilgsnį aukštyn į vieną tašką. (*Milgram, Bickman, and Berkowitz, 1967*).

4. Kitų mokslininkų atlikti tyrimai leidžia manyti, jog filmuotas socialinis įrodymas turi dvi puses. Vaikai labai linkę iš filmuotų vaizdų spręsti, koks elgesys yra tinkamas, todėl dažnai per televiziją rodomas smurtas ir agresija kelia nerimą. Nors nėra lengva tiksliai pasakyti, kiek per televiziją rodomas smurtas lemia vaikų agresyvumą, psichologų Roberto Lieberto ir Roberto Barono (1972) atlikto visapusiškai kontroliuojamo eksperimento rezultatai grėsmingi. Kai kuriems vaikams parodytose filmų ištraukose vienas žmogus tyčia sužaloja kitą. Vėliau tie vaikai kur kas labiau linko kenkti kitiems nei žiūrėję nesmurti-

nius vaizdus (žirgų lenktynes). Išvada, jog matydami agresyviai besielgiančius kitus žmones jaunieji žiūrovai patys darosi agresyvesni, galiojo abiem tiriamų berniukų ir mergaičių amžiaus grupėms (5–6 ir 8–9 metų).

5. Visas gražus pasakojimas yra Festingerio, Rieckeno ir Schachterio knygoje „When Prophecy Fails" (1956) („Kai pranašystė neišsipildo").

6. Tikintieji nepajėgė privilioti naujokų, nes apimti nevilties išvargę laukė artėjančio išbandymo. Prie sektos neprisijungė nė vienas naujokas, ir sekta, susidūrusi tiek su fiziniu, tiek specialiu nesėkmės įrodymu, greit suskilo – beveik tris savaites nuo tos dienos, kada turėjo įvykti potvynis, sektantai buvo išsivaikščioję kas sau ir tarpusavy beveik nebendravo. Pranašystė buvo paskutinį kartą paneigta, kai sektantai nuskendo per potvynį. Tačiau liūdnai baigdavosi ne visoms sektoms, kurių pranašystės neišsipildydavo. Tos, kurios sugebėjo sukurti socialinį savo įsitikinimų įrodymą aktyviai verbuodamos naujokus, augo ir klestėjo. Pavyzdžiui, kai 1533 metai, kuriais olandų anabaptistai tikėjo įvyksiant daug nelaimių, praėjo be jokių baisesnių įvykių, tikintieji ėmė kaip pamišę stengtis pritraukti atsivertėlių ir tam atidavė daugybę energijos. Teigiama, jog vienas reikalui ypač atsidavęs misionierius Jakobas van Kampenas yra pakrikštijęs šimtą žmonių per vieną dieną. Socialinis įrodymas taip gerai veikė anabaptistams vykdant savo tikėjimo plėtrą, jog apie neišsipildžiusias pranašystes buvo pamiršta, o tikinčiaisiais tapo du trečdaliai didžiųjų Nyderlandų miestų gyventojų.

7. Žr. Rosenthalio „Thirty-eight Witnesses" (1964) („Trisdešimt aštuoni liudininkai").

8. Tai citata iš prizą pelniusios Latané ir Darley knygos (1968), kurioje jie pirmą kartą pateikė pliuralistinio nemokšiškumo sampratą. Tragiškas šio reiškinio pasekmes iliustruoja *United Press International* naujienos iš Čikagos:

> „Šeštadienį policija pranešė, jog dieną šalia vieno didžiausių mieste turistų traukos objektų buvo sumušta ir pasmaugta universiteto studentė. Nuogą 23-ejų Lee Alexis Wilson kūną tankiuose krūmuose palei Menų instituto pastato sieną penktadienį ten žaisdamas aptiko dvylikmetis. Policija spėjo, kad per užpuolimą mergina galėjo sėdėti ar stovėti šalia Menų instituto pietiniame kieme esančio fontano. Užpuolikas ją įsitempė į krūmus ir išžagino. Policija teigia, jog pro šalį galėjo praeiti tūkstančiai žmonių, o vienas vyras sakė apie antrą valandą popiet girdėjęs riksmą, bet nieko nesiėmęs, nes aplinkiniai žmonės nekreipė dėmesio."

9. Niujorke surežisuotas „priepuolio“ ir „besiveržiančių dūmų“ situacijas aprašė Darley ir Latané (1968) ir Latané ir Darley (1968). Eksperimentą Toronte atliko Rossas (1971). Eksperimentą Floridoje publikavo Clarkas ir Wordas 1972 ir 1974 metais.

10. Žr. *Latané and Rodin (1969).* Po jų atlikto eksperimento paaiškėjo, kad nukentėjėliams grupė nepažįstamų žmonių padeda rečiau nei pažįstamų.

11. Eksperimentą su pinigine koordinavo Hornsteinas ir kiti (1968), su nerūkymo kampanija – Murray ir kiti (1984), o dantisto baime – Melamed ir kiti (1978).

12. Šie duomenys iš Phillipso 1979 ir 1980 metų straipsnių.

13. Laikraščio istorijos duomenys – *Phillips (1974),* televizijos – *Bollen and Phillips (1982), Gould and Schaffer (1986), Phillips and Carstensen (1986), Schmidtke and Hafner (1988).*

14. Nauji duomenys – *Phillips (1983).*

15. Citata iš „The International Cyclopedia of Music and Musicians“ (1964), redaguota Sabino.

16. Iš *Hornaday (1887).*

5 SKYRIUS (p. 182–226)

1. *Efran and Patterson (1976).* Šios Kanadoje vykusių rinkimų studijos duomenys leidžia tikėti kai kurių Richardo Nixono rėmėjų nuomone, jog jo pralaimėjimą Johnui F. Kennedžiui per TV debatus 1960 metais ir kartu nesėkmę per rinkimus labiausiai nulėmė prastas Nixono grimuotojo darbas.

2. Žr. *Mack and Rainey (1990).*

3. Išvada, kad išvaizdesni kaltinamieji rečiau nuteisiami kalėti net tada, kai būna kalti, padeda paaiškinti vieną įdomiausių kriminologijos srities eksperimentų, apie kokį kada nors esu girdėjęs (*Kurtzburg et al., 1968*). Vieniems bausmę atliekantiems Niujorko kalėjimo kaliniams, turintiems veido defektų, buvo atliktos plastinės operacijos, o kitiems ne. Kai kuriems iš abiejų grupių buvo teikiamos paslaugos (pavyzdžiui, konsultacijos ir mokymai), padedančios grįžti į visuomenę. Kai praėjus metams buvo patikrinti išleistų į laisvę kalinių duomenys, paaiškėjo, jog plastines operacijas patyrusieji (išskyrus priklausomus nuo heroino) buvo daug mažiau linkę vėl atsidurti kalėjime. Įdomiausia tai, kad šis atradimas vienodai galiojo tiek gavusiems reabilitacijos paslaugas, tiek jų negavusiems kaliniams. Paskui kai kurie kriminologai pareiškė nuomonę, jog, užuot švaisčius pinigus teikiant tas paslaugas neišvaizdiems kaliniams, naudingiau būtų pasiūlyti plastinę operaciją, kuri tokia pat efektyvi kaip paslaugos, o

kainuoja gerokai pigiau. Tačiau vertėtų atkreipti dėmesį į naujesnius duomenis iš Pensilvanijos kalėjimų (*Stewart, 1980*), kurie rodo, kad pasitelkti plastikos chirurgiją kaip reabilitacijos priemonę galbūt neprotinga: nežinia, ar neišvaizdus kalinys tapęs gražesnis nebenusikals, tai veikiau sumažina tikimybę, kad už nusikaltimą bus pasiųstas už grotų.

4. Aplaidumo ir apdovanojimo tyrimą atliko Kulka ir Kessleris (1978), pagalbos – Bensonas ir kiti (1976), įtikinimo – Chaikenas (1979).

5. Puikią šio tyrimo apžvalgą pateikė Eagly ir kiti (1991).

6. Monetos prašymo eksperimentą atliko Emswilleris ir kiti (1971), peticijos pasirašymo – Suedfeldas ir kiti (1971).

7. Draudimo paslaugų įsigijimo duomenis pateikė Evansas (1963). „Atspindėjimo ir atitikimo" įrodymai: *LaFrance (1985), Locke and Horowitz (1990), Woodside and Davenport (1974)*. Dar vienas mokslinis darbas pateikia dar vieną priežastį būti atsargiems susidūrus su tokiais prašytojais: mes dažniausiai nepakankamai įvertiname, kiek panašumas nulemia tai, ar pamėgsime kitą žmogų (*Gonzales et al., 1983*).

8. Visas išvadas pateikė Drachmanas ir kiti (1978).

9. Didžiąją dalį šių įrodymų apibendrino Bornsteinas (1989).

10. Eksperimentą su veidrodžiu atliko Mita ir kiti (1977).

11. *Zajonc (1968)*: bendresni įrodymai, jog žinomumas skatina pamėgti. Dar ryškesnę panašumo įtaką mūsų reakcijai į politikus atskleidžia Josephas Grushas tyrime (*Grush et al., 1978; Grush, 1980*), kai buvo užfiksuotas stiprus ryšis tarp to, kaip dažnai politikas minimas žiniasklaidos priemonėse, ir jo galimybių laimėti rinkimus.

12. Žr. *Bornstein, Leone, and Galley (1987)*.

13. Ši problema itin nuodugniai išnagrinėta Stephano (1978) darbe.

14. Žr. *Gerard and Miller (1975)*, kur pateikti įrodymai, kad vaikai mėgsta burtis į uždaras grupes pagal kilmę. Žr. *Burgess and Sales (1971), Zajonc et al. (1974)* ir *Swap (1977)*, kur pateikti įrodymai, jog mes nemėgstame to, su kuo nuolat susiduriame nemaloniomis aplinkybėmis.

15. Žr. *Aronson (1975)*.

16. Žr. *Sherif et al. (1961)*. Šioje knygoje aprašomas nuostabus berniukų stovyklos projektas „Plėšikų urvo eksperimentas".

17. Karloso pavyzdys – iš Aronsono 1975 metais publikuoto straipsnio. Kiti Aronsono ir kitų mokslininkų straipsniai atskleidė, jog toks mokymo metodas pasiteisino. Naudinga perskaityti: *Johnson and Johnson (1983), DeVries and Slavin (1978), Cook (1990) and Aronson, Bridgeman and Geffner (1978a, b)*.

18. Žr. *Rosenfield and Stephan (1981).* Jie nuodugniai išnagrinėjo galimus bendradarbiavimu paremto mokymosi trūkumus.

19. Kai tokiais atvejais pardavėjas konsultantas nueina į savo viršininko kabinetą, tarp jų nevyksta nieko, ką būtų galima pavadinti kova. Labai dažnai jiedu nepersimeta nė žodžiu, nes pardavėjas žino, kokia yra prekės pardavimo kainos riba. Vienoje prekybos automobiliais įmonėje, kur buvau įsidarbinęs, kai rinkau duomenis šiai knygai, pardavėjas tyliai išgerdavo gaiviojo gėrimo ar surūkydavo cigaretę, o viršininkas tuo tarpu dirbdavo prie savo stalo. Praėjus tiek laiko, kiek neva galėjo trukti „kova", pardavėjas atsilaisvindavo kaklaraištį ir sugrįždavo pas pirkėjus. Jis atrodydavo nuvargęs, bet pateikdavo sandorį, kurį neva ką tik „išmušė" – tokį, kokį ir ketino išreikalauti iš viršininko.

20. Žr. *Manis et al. (1974).* Aprašomi eksperimentai, kuriais buvo tikrinamas Šekspyro pastebėjimas.

21. Žr. *Lott and Lott (1965).* Šiuo teiginiu paremtų tyrimų apžvalga.

22. Žr. *Miller et al. (1966).*

23. Žr. *Smith and Engel (1968).*

24. Už teisę į tokias asociacijas tenka brangiai susimokėti: įmonės išleidžia milijonus, kad taptų olimpinių žaidynių rėmėjais ir dar daugiau milijonų skiria savo sąsajai su žaidynėmis reklamuoti. Tačiau leisti tam pinigus gali būti verta: kaip parodė „An Advertising Age" atlikta apklausa, vienas iš trijų vartotojų teigia mieliau įsigysiantis prekę, kuri kaip nors susijusi su olimpinėmis žaidynėmis.

25. Žr. *Rosen and Tesser (1970).* Studija, atlikta Džordžijoje.

26. Žr. *Asimov (1975).*

27. Žr. *Cialdini et al. (1976).* Išsamūs eksperimentai su nertiniais ir įvardžiais.

6 SKYRIUS (p. 227–256)

1. Citata iš Milgramo *Journal of Abnormal and Social Psychology* publikuoto straipsnio (1963).

2. Visi šio ir keleto kitų eksperimentų variantai aprašyti labai populiarioje Milgramo knygoje „Obedience to Authority" (1974) („Paklusti autoritetui"). Tolesnių polinkio paklusti tyrimų apžvalgą galima rasti Blasso (1991) darbe.

3. Tiesą sakant, Milgramas ėmėsi tyrimų siekdamas suprasti, kaip Vokietijos piliečiai nacių valdymo metais galėjo dalyvauti koncentracijos stovyklose naikinant milijonus nekaltų žmonių. Jis planavo atlikti eksperimentų JAV, o paskui nuvykti į Vokietiją, kurios gyventojai tikrai gebėsią pateikti pakankamai

medžiagos apie paklusnumą naciams, reikalingos nuodugniai mokslinei sąvokos analizei. Tačiau po pirmojo eksperimento, atlikto Niu Heivene, Konektikuto valstijoje, tapo aišku, jog jis galės sutaupyti pinigų ir tyrimą atlikti arčiau namų. „Aptikau tiek daug paklusnumo, – sakė jis, – kad nebematau reikalo atlikti eksperimentą Vokietijoje." Dar iškalbingesni amerikiečių polinkio paklusti autoritetų paliepimams įrodymai išplaukia iš visuotinės apklausos, atliktos nuteisus leitenantą Williamą Calley, kuris Milajuje, Vietname, liepė savo kareiviams žudyti visus vietinius nuo mažiausio iki seniausio (*Kelman and Hamilton, 1989*). 51 procentas amerikiečių sakė, jog, tais kareiviais dėti, irgi iššaudytų visus Vietnamo kaimelio gyventojus. Tačiau poreikį paklusti jaučia ne tik amerikiečiai: panašūs rezultatai gauti apklausą atlikus Nyderlanduose, Vokietijoje, Ispanijoje, Italijoje, Australijoje ir Jordanijoje. Žr. *Meeus and Raaijmakers* (1986).

4. Mes – ne vienintelė rūšis, linkusi nepelnytai gerbti autoritetus. Beždžionių bendruomenėse, kur griežta narių hierarchija, naudingos naujovės (pavyzdžiui, mokymasis panaudojant lazdą atsinešti maisto į narvą) nepaplinta po bendruomenę, jeigu pirmiausia jų neišmokomas dominuojantis gyvūnas. Jei pirmas mokomas žemesnę padėtį užimantis gyvūnas, kiti į naujovę beveik nereaguoja. Per vieną tyrimą (*Ardry, 1970*), tiekdami japoniškosioms makakoms maistą, mokslininkai parodydavo gražų paveiksliuką. Vienam beždžionių būriui buvo ugdomas noras valgyti karamelinius saldainius, įtraukiant jų į jaunų, žemą padėtį užimančių gyvūnų racioną. Šis noras į aukštesnius sluoksnius skverbėsi sunkiai: po pusantrų metų karamelę pamėgo tik 51 procentas narių, tarp kurių nebuvo nė vieno būrio vado. Visiškai kitokie rezultatai gauti davus paragauti kviečių pirmiausia būrio vadui: kviečius, apie kuriuos beždžionės iki tol nieko nežinojo, vos per kelias valandas pamėgo visa bendruomenė.

5. Žr. *Wilson (1968).*

6. Žr. *Bruner and Goodman (1947).* Jų eksperimento dalyviai vaikai spėliojo monetų dydį. Dar žr. *Dukes and Bevan (1952).* Jie atliko eksperimentą, kaip studentai suvokia ūgį. Be eksperimentų, kurie atskleidė ryšį tarp svarbos (statuso) ir dydžio suvokimo, esama įrodymų, kad statusą, kurį mes suteikiame savo asmenybei, atspindi vienas iš asmenybės simbolių – parašas. Psichologas Richardas Zweigenhaftas (1970) surinko duomenų, jog kuo labiau auga vyro savojo statuso suvokimas, tuo didesnis būna jo parašas. Šis atradimas gali mums padėti slapta patikrinti, kaip mus supantys žmonės suvokia savo statusą ir reikšmingumą – tiesiog reikia palyginti jų parašą su kitomis jų rašliavomis.

7. Net šiais laikais tai būdinga ne tik beždžionėms. Štai nuo pat 1900 metų 21 iš 24 JAV prezidento rinkimų laimėjo aukštesni kandidatai.

8. Žr. *Hofling et al. (1966).*

9. To paties eksperimento duomenys leidžia manyti, kad medicinos seserys nelabai suvokia, kaip smarkiai profesinis daktaro laipsnis veikia jų sprendimus ir veiksmus. Buvo surinkta eksperimente nedalyvavusių trisdešimt trijų esamų ir būsimų medicinos seserų grupė ir jų paklausta, kaip būtų pasielgusios, jei būtų atsidūrusios tokioje situacijoje, kokią buvo surežisavę mokslininkai. Vos dvi pasakė, kad būtų suleidusios vaistų kaip lieptos, o tai prieštarauja eksperimento išvadoms.

10. Žr. *Bickman (1974),* kur šis tyrimas išsamiai aprašytas. Gauti panašūs rezultatai, kai prašytoja būdavo moteris (*Bushman, 1988*).

11. Žr. *Lefkowitz, Blake and Mouton (1955).*

12. Žr. *Anthony Doob and Alan Gross (1968).* Leidinyje publikuotas eksperimentas su automobilių signalizacija.

13. Žr. *Choo (1964), McGuinnies and Ward (1980).*

14. Žr. *Settle and Gorden (1974), Smith and Hunt (1978), Hunt, Domzal and Kernan (1981).*

7 SKYRIUS (p. 257–293)

1. Žr. *Gonzales, Costanzo and Aronson (1988).* Jie atliko su namų apšiltinimu susijusį tyrimą Šiaurės Kalifornijoje. Žr. *Meyerwitz and Chaiken (1987).* Jų eksperimentas susijęs su krūtų savityra Niujorko mieste.

2. Žr. *Schwartz (1980).* Ten pateikiami šio proceso įrodymai.

3. Žr. *Lynn (1989).* Nenoriu sumenkinti tokio trumpiausio kelio pasirinkimo pranašumų ar su juo susijusių trūkumų, turiu pažymėti, kad šie pranašumai ir pavojai yra iš esmės tie patys, kuriuos aptarėme ankstesniuose skyriuose. Todėl likusioje šio skyriaus dalyje aš šios temos nenagrinėsiu, tik pasakysiu, jog norėdami tinkamai pasinaudoti su stoka susijusiu trumpiausiu keliu, turime mokėti atskirti tikrą stoką nuo netikros, sukuriamos įtakos praktikuotojų.

4. Pirmą psichologinės varžos teorijos formuluotę paskelbė Brehmas (1966); tolesnes jos versijos žr. *Brehm and Brehm (1981).*

5. Brehmas ir Weintraubas (1977) atliko eksperimentą su užtvara. Reikia pasakyti, jog dvimetės mergaitės ne taip stengėsi įveikti užtvarą kaip jų amžiaus berniukai. Bet ne dėl to, kad mergaitės būtų mažiau linkusios priešintis laisvės apribojimams – tiesiog jos labiau reaguoja ne į fizines kliūtis, o į kitų žmonių nustatomus apribojimus (*Brehm, 1983*).

6. Norėdami sužinoti, kaip vaiko savivoka pasikeičia sulaukus dvejų, žr. *Mahler et al. (1975), Lewis and Brooks-Gunn (1979), Brooks-Gun and Lewis (1982)* ir *Levine (1983).*

7. Romeo ir Džuljetos efekto buvimas neturėtų būti įspėjimu tėvams, esą nevalia niekad kištis į paauglių meilės reikalus. Nauji šio subtilaus žaidimo dalyviai linkę dažnai klysti, todėl jiems naudingas įžvalgesnio ir labiau patyrusio suaugusiojo vadovavimas. Tačiau tėvai turi atminti, jog paaugliai save laiko jaunais suaugusiaisiais, todėl nepasiduos kontrolei, būdingai tėvų ir vaikų santykiams. Suaugusiesiems paveikti skirtos įtakos priemonės (laikymas sau lygiu ir įtikinėjimas) meilės reikaluose būna daug efektyvesnės nei skirtos vaikams (draudimai ir bausmės). Tai, ką teko išgyventi Montekių ir Kapulečių šeimoms, yra kraštutinis pavyzdys, tačiau itin griežti draudimai, susiję su jaunuolių draugyste, gali paskatinti porą bendrauti slapta, įžiebti itin didelę aistrą vienas kitam ar privesti prie nelaimės. Visą porų iš Kolorado aprašymą žr. *Driscoll et al. (1972).*

8. Žr. *Mazis (1975)* ir *Mazis at al. (1973).* Fosfatų tyrimo ataskaitos.

9. Žr. *Ashmore et al. (1971), Wicklund and Brehm (1974), Worchel and Arnold (1973), Worchel et al. (1975), Worchel (1991).*

10. Žr. *Zellinger et al. (1974).* Jie atliko eksperimentą Perdju universitete.

11. Eksperimentą, kuriuo buvo siekiama sužinoti, ar Čikagos universiteto prisiekusieji sutiks atmesti įrodymus, aprašė Broederis (1959).

12. Pirmąsias „prekinės teorijos“ ataskaitas žr. *Brock (1968)* ir *Fromkin and Brock (1971).* Papildytas ataskaitas žr. *Brock and Bannon (1992).*

13. Etikos sumetimais pirkėjams pateikiama informacija visais atvejais buvo tikra. Grėsė jautienos trūkumas, apie kurį įmonė sužinojo iš savų šaltinių. Plačiau apie projektą žr. *Knishinsky (1982).*

14. Žr. *Worchel et al. (1975).*

15. Žr. *Davies (1962, 1969).*

16. Žr. *Lytton (1979)* ir *Rosenthal and Robertson (1959).*

17. Citata iš *MacKenzie (1974).*

Pabaigos žodis

1. Įrodymai, kad siaurėja suvokimas ir sprendimų priėmimas, pateikti šiuose leidiniuose: *Berkowitz (1967), Bodenhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert and Osborn (1989), Hockey and Hamilton (1970), Mackworth (1965), Milgram (1970), Tversky and Kahnemann (1974).*

2. Citata iš PBS-TV dokumentinės laidos „The Information Society“.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Altheide, D. L., and J. M. Johnson. „Counting Souls: A Study of Counseling at Evangelical Crusades." *Pacific Sociological Review* 20 (1977): 323–348.

Ardry, R. *The Social Contract.* New York: Atheneum, 1970.

Aronson, E. „The Jigsaw Route to Learning and Liking." *Psychology Today,* Feb. 1975.

___, D. L. Bridgeman, and R. Geffner. „The Effects of a Cooperative Classroom Structure on Students' Behavior and Attitudes." In *Social Psychology of Education: Theory and search,* edited by D. Bar-Tal and L. Saxe. New York: Halstead Press, 1978.

___. „Interdependent Interactions and Prosocial Behavior." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 16–27.

Aronson, E., and D. L. Linder. „Gain and Loss of Esteem as Determinants of Interpersonal Attractiveness." *Journal of Experimental Social Psychology* I (1965): 156–171.

Aronson, E., and J. Mills. „The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59 (1959): 177–181.

Aronson, E. et al. *The Jigsaw Classroom.* Beverly Hills: Sage Publications, 1978.

Ashmore, R. D., V. Ramchandra, and R. A. Jones. „Censorship as an Attitude Change Induction." Paper presented at Eastern Psychological Association meetings, New York, April 1971.

Asimov, I. „The Miss America Pageant." *TV Guide*, Aug. 30, 1975.

Bandura, A., J. E. Grusec, and F. L. Menlove. „Vicarious Extinction of Avoidance Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 5 (1967): 16–23.

Bandura, A., and F. L. Menlove. „Factors Determining Vicarious Extinction of Avoidance Behavior Through Symbolic Modeling." *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 99–108.

Benson, P. L., S. A. Karabenic, and R. M. Lerner. „Pretty Pleases: The Effects of Physical Attractiveness on Race, Sex, and Receiving Help." *Journal of Experimental Social Psychology* 12 (1976): 409–415.

Benton, A. A., H. H. Kelley, and B. Liebling. „Effects of Extremity of Offers and Concession Rate on the Outcomes of Bargaining." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 73–83.

Berkowitz, L., and R. W. Buck. „Impulsive Aggression: Reactivity to Aggressive Cues Under Emotional Arousal." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1967): 415–424.

Berry, S. H., and D. E. Kanouse. „Physician Response to a Mailed Survey: An Experiment in Timing of Payment." *Public Opinion Quarterly* 51 (1987): 102–114.

Bickman, L. „The Social Power of a Uniform." *Journal of Applied Social Psychology* 4 (1974): 47–61.

Blass, T. „Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment." *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (1991): 398–413.

Bodenhausen, G. V. „Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination." *Psychological Science* 1 (1990): 319–322.

Bollen, K. A., and D. P. Phillips. „Imitative Suicides: A National Study of the Effects of Television News Stories." *American Sociological Review* 47 (1982): 802–809.

Bornstein, R. F. „Exposure and Affect." *Psychological Bulletin* 106 (1989): 265–289.

___, D. R. Leone, and D. J. Galley. „The Generalizability of Subliminal Mere Exposure Effects." *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987): 1070–1079.

Brehm, J. W. *A Theory of Psychological Reactance*. New York: Academic Press, 1966.

Brehm, S. S. „Psychological Reactance and the Attractiveness of Unattainable Objects: Sex Differences in Children's Responses to an Elimination of Freedom." *Sex Roles* 7 (1981): 937–949.

___, and J. W. Brehm. *Psychological Reactance.* New York: Academic Press, 1981.

Brehm, S. S., and M. Weintraub. „Physical Barriers and Psychological Reactance: Two-year-olds' Responses to Threats to Freedom." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 830–836.

Brock, T. C. „Implications of Commodity Theory for Value Change." In *Psychological Foundations of Attitudes,* edited by A. G. Greenwald, T. C. Brock, and T. M. Ostrom. New York: Academic Press, 1968.

___, and L. A. Brannon. „Liberalization of Commodity Theory." *Basic and Applied Social Psychology* 13 (1992): 135–143.

Broeder, D. „The University of Chicago Jury Project." *Nebraska Law Review* 38 (1959): 760–774.

Brooks-Gunn, J., and M. Lewis. „The Development of Self-Knowledge." In *The Child,* edited by C. B. Kopp and J. B. Krakow. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

Brownstein, R., and R. Katzev. „The Relative Effectiveness of Three Compliance Techniques in Eliciting Donations to a Cultural Organization." *Journal of Applied Social Psychology* 15 (1985): 564–574.

Bruner, J. S., and C. C. Goodman. „Value and Need as Organizing Factors in Perception." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 42 (1947): 33–44.

Burger, J. M., and R. E. Petty. „The Low-Ball Compliance Technique: Task or Person Commitment?" *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (1981): 492–500.

Burgess, T., and S. Sales. „Attitudinal Effects of 'Mere Exposure': A Reevaluation." *Journal of Experimental Social Psychology* 7 (1971): 461–472.

Bushman, B. A. „The Effects of Apparel on Compliance." *Personality and Social Psychology Bulletin* 14 (1988): 459–467.

Chaiken, S. „Communicator Physical Attractiveness and Persuasion." *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 1387–1397.

___, and C. Stangor. „Attitudes and Attitude Change." *Annual Review of Psychology* 38 (1987): 575–630.

Choo, T. „Communicator Credibility and Communication Discrepancy as Determinants of Opinion Change." *Journal of Social Psychology* 64 (1964): 1–20.

Cialdini, R. B. „Full Cycle Social Psychology," *Applied Social Psychology Annual* Vol. 1, ed. L. Beckman. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1980.

___, and K. Ascani. „Test of a Concession Procedure for Inducing Verbal, Behavioral, and Further Compliance with a Request to Give Blood." *Journal of Applied Psychology* 61 (1976): 295–300.

B., R. R. Reno, and C. A. Kallgren. „A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places." *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (1990): 1015–1026.

Cialdini, R. B. et al. „Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies." *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 366–375.

Cialdini, R. B. et al. „The Low-Ball Procedure for Producing Compliance: Commitment, Then Cost." *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 463–476.

Cialdini, R. B. et al. „Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-Face Technique." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 206–215.

___. „Why Don't Bystanders Help? Because of Ambiguity?" *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 392–400.

Clark, M. S., J. R. Mills, and D. M. Corcoran. „Keeping Track of Needs and Inputs of Friends and Strangers." *Personality and Social Psychology Bulletin* 15 (1989): 533–542.

Clark, R. D. III, and L. E. Word. „Where Is the Apathetic Bystander? Situational Characteristics of the Emergency." *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1974): 279–287.

Cohen, M., and N. Davis. *Medication Errors: Causes and Prevention.* Philadelphia: G. F. Stickley, 1981.

Cohen, S. „Environmental Load and the Allocation of Attention," *Advances in Environmental Psychology,* Vol. I, ed. A. Baum, J. E. Singer, and S. Valins. New York: Halstead Press, 1978.

Cook, S. W. „Interpersonal and Attitudinal Outcomes in Cooperating Interracial Groups." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 97–113.

___. „Toward a Psychology of Improving Justice." *Journal of Social Issues* 46 (1990): 147–161.

Crane, D. *Invisible Colleges.* Chicago: University of Chicago Press, 1972.

Darley, J. M., and B. Latane. „Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility." *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 377–383.

Davies, J. C. „The J-Curve of Rising and Declining Satisfactions as a Cause of Some Great Revolutions and a Contained Rebellion." In *Violence in America,* edited by H. D. Graham and T. R. Gurr. New York: Signet Books, 1969.

___. „Toward a Theory of Revolution." *American Sociological Review* 27 (1962): 5–19.

Deutsch, M., and H. B. Gerard, „A Study of Normative and Informational Social Influences upon Individual Judgment." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (1955): 629–636.

De Vries, D. L., and R. E. Slavin. „Teams-Games-Tournaments (TGT): Review of Ten Classroom Experiments." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 28–38.

Dion, K. K. „Physical Attractiveness and Evaluation of Children's Transgressions." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 207–213.

Doob, A. N., and A. E. Gross. „Status of Frustrator as an Inhibitor of Horn-Honking Responses." *Journal of Social Psychology* 76 (1968): 213–218.

Drachman, D., A. deCarufel, and C. A. Inkso. „The Extra Credit Effect in Interpersonal Attraction." *Journal of Experimental Social Psychology* 14 (1978): 458–467.

Driscoll, R., K. E. Davies, and M. E. Lipetz. „Parental Interference and Romantic Love: The Romeo and Juliet Effect." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972.): 1–10.

Dukes, W. F., and W. Bevan. „Accentuation and Response Variability in the Perception of Personally Relevant Objects." *Journal of Personality* 20 (1952.): 457–465.

Eagly, A. H., et al. „What Is Beautiful Is Good, but ...: A MetaAnalytic Review of Research on the Physical Attractiveness Stereotype." *Psychological Bulletin* 110 (1990): 109–128.

Easterbrook, J. A. „The Effects of Emotion on Cue Utilization and the Organization of Behavior." *Psychological Review* 66 (1959): 183–201.

Efran, M. G., and E. W. J. Patterson. „The Politics of Appearance." Unpublished manuscript, University of Toronto, 1976.

Eibl-Eibesfeldt, I. „Der Fisch *Aspidontus taeniatus* als Machahmer des Putzers *Labroides dimidiatus.* „ *Zeitschrift fuer Tierpsychologie* 16 (1959): 19–25.

Emswiller, T., K. Deaux, and J. E. Willits. „Similarity, Sex, and Requests for Small Favors." *Journal of Applied Social Psychology* I (197I): 284–291.

Evans, F. B. *American Behavioral Scientist* 6:7 (1963): 76–79.

Festinger, L., H. W. Riecken, and S. Schachter. *When Prophery Fails.*

Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956.

Fox, M. W. *Concepts in Ethology: Animal and Human Behavior.* Minneapolis: University of Minnesota Press, 1974.

Freedman, J. L. „Long-term Behavioral Effects of Cognitive Dissonance." *Journal of Experimental Social Psychology* 4 (1966): 195–203.

___, and S. C. Fraser. „Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique." *Journal of Personality and Social Psychology* 4 (1966): 195–203.

Fromkin, H. L., and T. C. Brock. „A Commodity Theory Analysis of Persuasion." *Representative Research in Social Psychology* 2 (1971): 47–57.

Fuller, R. G. C., and A. Sheehy-Skeffinton. „Effects of Group Laughter on Responses to Hummous Materials: A Replication and Extension." *Psychological Reports* 35 (1974): 531–534.

George, W. H., S. J. Gournic, and M. P. McAfee „Perceptions of Postdrinking Female Sexuality." *Journal of Applied Social Psychology* 18 (1988): 1295–1317.

Gerard, H. B., and G. C. Mathewson. „The Effects of Severity of Initiation on Liking for a Group: A Replication." *Journal of Experimental Social Psychology* 2 (1966): 278–287.

Gerard, H. B., and N. Miller. *School Desegregation.* New York: Plenum, 1975.

Gergen, K. et al. „Obligation, Donor Resources, and Reactions to Aid in Three Cultures." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 390–400.

Gilbert, D. T., and R. E. Osborne. „Thinking Backward: Some Curable and Incurable Consequences of Cognitive Busyness." *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (1989): 940–949.

Gonzales, M. H., E. Aronson, and M. Costanzo. „Increasing the Effectiveness of Energy Auditors: A Field Experiment." *Journal of Applied Social Psychology* 18 (1988): 1046–1066.

Gonzales, M. H. et al. „Interactional Approach to Interpersonal Attraction." *Journal of Personality and Social Psychology* 44 (1983): 1192–1197.

Gordon, R. E., and K. Gordon. *The Blight on the Ivy.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.

Gould, M. S., and D. Schaffer. „The Impact of Suicide in Television Movies." *The New England Journal of Medicine* 315 (1986): 690–694.

Gouldner, A. W. „The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25 (1960): 161–178.

Green, F. „The 'Foot-in-the-Door' Technique." *American Salesman* 10 (1965): 14–16.

Greenberg, M. S., and S. P. Shapiro. „Indebtedness: An Adverse Aspect of Asking for and Receiving Help.“ *Sociometry* 34 (1971): 290–301.

Greenwald, A. F. et al. „Increasing Voting Behavior by Asking People of They Expect to Vote.“ *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 315–318.

Grush, J. E. „Impact of Candidate Expenditures, Regionality, and Prior Outcomes on the 1976 Democratic Presidential Primaries.“ *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (1980): 337–347.

___, K. L. McKeough, and R. F. Ahlering. „Extrapolating Laboratory Exposure Experiments to Actual Political Elections.“ *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 257–270.

Hockey, G. R. J., and P. Hamilton. „Arousal and Information Selection in Short-term Memory.“ *Nature* 226 (1970): 866–867.

Hofting, C. K. et al. „An Experimental Study of Nurse-Physician Relationships.“ *Journal of Neroous and Mental Disease* 143 (1966): 171–180.

Hölldobler, B. „Communication Between Ants and Their Guests.“ *Scientific American* 198 (Jan.) (1971): 68–76.

Hornaday, W. T. „The Extermination of the American Bison, with a Sketch of Its Discovery and Life History.“ *Smithsonian Report,* 1887, Part II, 367–548.

Hornstein, H. A., E. Fisch, and M. Holmes. „Influence of a Model's Feeling About His Behavior and His Relevance as a Comparison Other on Observers' Helping Behavior.“ *Journal of Personality and Social Psychology* 10 (1968): 222–226.

Howard, D. J. „The Influence of Verbal Responses to Common Greetings on Compliance Behavior: The Foot-in-the-Mouth Effect.“ *Journal of Applied Social Psychology* 20 (1990): 1185–1196.

Hunt, J. M., T. J. Domzal, and J. B. Kernan. „Causal Attribution and Persuasion: The Case of Disconfirmed Expectancies,“ *Advances in Consumer Research,* Vol. 9, ed. A. Mitchell. Ann Arbor, Mich.: Association for Consumer Research, 1981.

Johnson, D. W., and R. T. Johnson. *Learning Together and Learning Alone.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975.

___. „The Socialization and Achievement Crisis: Are Cooperative Learning Experiences the Solution?“ *Applied Social Psychology Annual,* Vol. 4, ed. L. Bickman. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1983. Jones, E. E., and V. E. Harris. „The Attribution of Attitudes.“ *Journal of Experimental Social Psychology* 3 (1967): 1–24.

Jones, E. E., and C. Wortman. *Ingratiation: An Attributional Approach.* Morristown, N. J.: General Learning Corp., 1973.

Joule, R. V. „Tobacco Deprivation: The Foot-in-the-Door Technique Versus the Low-Ball Technique." *European Journal of Social Psychology* 17 (1987): 361–365.

Kelman, H. C., and V. L. Hamilton. *Crimes of Obedience.* New Haven, Conn.: Yale University Press, 1989.

Kelman, J., and L. Lawrence. „Assignment of Responsibility in the Case of Lt. Calley: Preliminary Report on a National Survey." *Journal of Social Issues* 28:I (1978).

Kenrick, D. T., and S. E. Gutierres. „Contrast Effects in Judgments of Attractiveness: When Beauty Becomes a Social Problem." *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (1980): 131–140.

___, and L. L. Goldberg. „Influence of Popular Erotica on Judgments of Strangers and Mates." *Journal of Experimental Social Psychology* 25 (1989): 159–167.

Kerr, N. L., and R. J. MacCoun. „The Effects of Jury Size and Polling Method on the Process and Product of Jury Deliberation." *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (1985): 349–363.

Knishinsky, A. „The Effects of Scarcity of Material and Exclusivity of Information on Industrial Buyer Perceived Risk in Provoking a Purchase Decision." Doctoral dissertation, Arizona State University, 1982.

Knox, R. E., and J. A. Inkster. „Postdecisional Dissonance at Post Time." *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 319–323.

Kraut, R. E. „Effects of Social Labeling on Giving to Charity." *Journal of Experimental Social Psychology* 9 (1973): 551–562.

Kulka, R. A., and J. R. Kessler. „Is Justice Really Blind? The Effect of Litigant Physical Attractiveness on Judicial Judgment." *Journal of Applied Social Psychology* 4 (1978): 336–381.

Kunz, P. R., and M. Woolcott. „Season's Greetings: From My Status to Yours." *Social Science Research* 5 (1976): 269–278.

Kurtzburg, R. L., H. Safar, and N. Cavior. „Surgical and Social Rehabilitation of Adult Offenders." *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association* 3 (1968): 649–650.

Lack, D. *The Life of the Robin.* London: Cambridge University Press, 1943.

LaFrance, M. „Postural Mirroring and Intergroup Relations." *Personality and Social Psychology Bulletin* II (1985): 207–217.

Langer, E. J. „Rethinking the Role of Thought in Social Interaction," *New Directions in Attribution Research,* Vol. 2., ed., Harvey, Ickes, and Kidd. Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1978.

___. „Minding Matters," *Advances in Experimental Social Psychology,* Vol. 22, ed. L. Berkowitz. New York: Academic Press, 1989.

Latane, B., and J. M. Darley. „Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies." *Journal of Personality and Social Psychology* 10 (1968): 215–221.

___. *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?* New York: Apple-ton-Century-Crofts, 1968.

Latane, B., and J. Rodin. „A Lady in Distress: Inhibiting Effects of Friends and Strangers on Bystander Intervention." *Journal of Experimental Social Psychology* 5 (1969): 189–202.

Leakey, R., and R. Lewin. *People of the Lake.* New York: Anchor Press/Doubleday, 1978.

Lefkowitz, M., R. R. Blake, and J. S. Mouton. „Status Factors in Pedestrian Violation of Traffic Signals." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (1955): 704–706.

Levine, L. E. „Mine: Self-Definition in Two-Year-Old Boys." *Developmental Psychology* 19 (1983): 544–549.

Lewis, M., and J. Brooks-Gunn. *Social Cognition and the Acquisition of Self.* New York: Plenum, 1979.

Liebert, R., and R. A. Baron. „Some Immediate Effects of Televised Violence on Children's Behavior." *Developmental Psychology* 6 (1972): 469–475.

Lloyd, J. E. „Aggressive Mimicry in *Photuris:* Firefly *Femme Fatales." Science* 149 (1965): 653–654.

Locke, K. S., and L. M. Horowitz. „Satisfaction in Interpersonal Interactions as a Function of Similarity in Level of Dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (1990): 823–831.

Lott, A. J., and B. E. Lott. „Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables." *Psychological Bulletin* 64 (1965): 259–309.

Lytton, J. „Correlates of Compliance and the Rudiments of Conscience in Two-Year-Old Boys." *Canadian Journal of Behavioral Science* 9 (1979): 242–251.

McGuinnies, E., and C. D. Ward. „Better Liked Than Right: Trustworthiness and Expertise as Factors in Credibility." *Personality and Social Psychology Bulletin* 6 (1980): 467–472.

Mack, D., and D. Rainey. „Female Applicants' Grooming and Personnel Selection." *Journal of Social Behavior and Personality* 5 (1990): 399–407.

MacKenzie, B. „When Sober Executives Went on a Bidding Binge." *TV Guide,* June 22, 1974.

Mackworth, N. H. „Visual Noise Causes Tunnel Vision." *Psychonomic Science* 3 (1965): 67–68.

Macrae, N. „Multinational Business." *The Economist* (London), Jan. 22, 1972.

Magruder, J. S. *An American Life: One Man's Road to Watergate.* New York: Atheneum, 1974.

Mahler, M. S., F. Pine, and A. Bergman. *The Psychological Birth of the Infant.* New York: Basic Books, 1975.

Manis, M., S. D. Cornell, and J. C. Moore. „Transmission of Attitude Relevant Information Through a Communication Chain." *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (1974): 81–94.

Mauss, Marcel. *The Gift,* trans. I. G. Cunnison. London: Cohen and West, 1954.

Mazis, M. B. „Antipollution Measures and Psychological Reactance Theory: A Field Experiment." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 654–666.

___, R. B. Settle, and D. C. Leslie. „Elimination of Phosphate Detergents and Psychological Reactance." *Journal of Marketing Research* 10 (1973): 390–395.

Meeus, W. H. J., and Q. A. W. Raaijmakers. „Administrative Obedience: Carrying Out Orders to Use Psychological-Administrative Violence." *European Journal of Social Psychology* 16 (1986): 311–324.

Melamed, B. F. et al. „The Effects of Film Modeling on the Reduction of Anxiety-related Behaviors." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 46 (1978): 1357–1374.

Milgram, S. „Behavorial Study of Obedience." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963): 371–378.

___. „The Experience of Living in Cities." *Science* 13 (1970): 1461–1468.

___. *Obedience to Authority.* New York: Harper & Row, 1974.

___, L. Bickman, and O. Berkowitz. „Note on the Drawing Power of Crowds of Different Size." *Journal of Personality and Social Psychology* 13 (1969): 79–82.

Milgram, S., and J. Sabini. „On Maintaining Norms: A Field Experiment in the Subway." Unpublished manuscript, City University of New York, 1975.

Miller, N. et al. „Similarity, Contrast, and Complementarity in Friendship Choice." *Journal of Personality and Social Psychology* 3 (1966): 3–12.

Miller, R. L. et al. „Perceptual Contrast Versus Reciprocal Concession as Mediators of Induced Compliance." *Canadian Journal of Behavioral Science* 8 (1976): 400–409.

Mita, T. H., M. Dermer, and J. Knight. „Reversed Facial Images and the Mere Exposure Hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 597–601.

Monahan, F. *Women in Crime.* New York: Ives Washburn, 1941. Moriarty, T. „Crime, Commitment, and the Responsive Bystander." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 370–376.

Murray, D. A. et al. „The Prevention of Cigarette Smoking in Children: A Comparison of Four Strategies." *Journal of Applied Social Psychology* 14 (1984): 274–288.

Nosanchuk, T. A., and J. Lightstone. „Canned Laughter and Public and Private Conformity." *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1974): 153–156.

O'Connor, R. D. „Relative Efficacy of Modeling, Shaping, and the Combined Procedures for Modification of Social Withdrawal." *Journal of Abnormal Psychology* 79 (1972): 327–334.

Packard, V. *The Hidden Persuaders.* New York: D. McKay Co., 1957.

Pallak, M. S., D. A. Cook, and J. J. Sullivan. „Commitment and Energy Conservation." *Applied Social Psychology Annual* I (1980): 235–253·Peiponen, V. A. „Verhaltensstudien am blaukehlchen." *Ornis Fennica* 37 (1960): 69–83.

Pekkanen, J. *The Best Doctors in the U.S.* New York: Seaview Books, 1971.

Pennebaker, J. W. et al. „Don't the Girls Get Prettier at Closing Time." *Personality and Social Psychology Bulletin* 5 (1979): 122–125.

Phillips, D. P. „Airplane Accidents, Murder, and the Mass Media: Towards a Theory of Imitation and Suggestion." *Social Forces* 58 (1980): 1001–1024.

___. „The Impact of Mass Media Violence on U.S. Homicides." *American Sociological Review* 48 (1983): 560–568.

___. „The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and Theoretical Implications of the Werther Effect." *American Sociological Review* 39 (1974): 340–354.

___. „Suicide, Motor Vehicle Fatalities, and the Mass Media: Evidence Toward a Theory of Suggestion." *American Journal of Sociology* 84 (1979): 1150–1174.

___, and L. L. Carstensen. „The Effect of Suicide Stories on Various Demographic Groups, 1968–1985." *Suicide and UfeThreatening Behavior* 18 (1988): 100–114.

Razran, G. H. S. „Conditioned Response Changes in Rating and Appraising Sociopolitical Slogans." *Psychological Bulletin* 37 (1940): 481.

___. „Conditioning Away Social Bias by the Luncheon Technique." *Psychological Bulletin* 35 (1938): 693.

Regan, D. T. „Effects of a Favor and Liking on Compliance." *Journal of Experimental Social Psychology* 7 (1971): 627–639.

Rich, J. „Effects of Children's Physical Attractiveness on Teachers' Evaluations." *Journal of Educational Psychology* 67 (1975): 599–609.

Rosen, S., and A. Tesser. „On the Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect." *Sociometry* 3 3 (1970): 253–263.

Rosenfeld, P., J. G. Kennedy, and R. A. Giacalone. „Decision Making: A Demonstration of the Postdecision Dissonance Effect." *Journal of Social Psychology* 126 (1986): 663–665.

Rosenfield, D., and W. G. Stephan. „Intergroup Relations Among Children." In *Developmental Social Psychology,* edited by S. Brehm, S. Kassin, and F. Gibbons. New York: Oxford University Press, 1981.

Rosenthal, A. M. *Thirty-eight Witnesses.* New York: McGraw-Hill, 1964.

Rosenthal, M. J., E. Ni, and R. E. Robertson. „A Study of MotherChild Relationships in the Emotional Disorders of Children." *Genetic Psychology Monographs* 60 (1959): 65–116.

Ross, A. S. „Effect of Increased Responsibility on Bystander Intervention: The Presence of Children." *Journal of Personality and Social Psychology* 19 (1971): 306–310.

Russell, D. „Leave It to the Merry Prankster, the Artful Dodger, and the Body Puncher," *TV Guide,* Dec. 16, 1978.

Sabin, R. *The International Cyclopedia of Music and Musicians.* New York: Dodd, Mead, 1964.

Schein, E. „The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of War: A Study of Attempted 'Brainwashing.'" *Psychiatry* 19 (1956): 149–172.

Schmidtke, A., and H. Hafner. „The Werther Effect After Television Films: New Evidence for an Old Hypothesis." *Psychological Medicine* 18 (1988): 665–676.

Schwarz, N. „Experimentelle Untersuchungen zur Reduktion durch Freiheitswerderstellung." Doctoral dissertation, Universitat Mannheim, 1980.

Schwarzwald, J., M. Raz, and M. Zvibel. „The Efficacy of the Door-in-the-Face Technique When Established Behavioral Customs Exist." *Journal of Applied Social Psychology* 9 (1979): 576–586.

Segal, H. A. „Initial Psychiatric Findings of Recently Repatriated Prisoners of War." *American Journal of Psychiatry* 61 (1954): 358–363.

Settle, R. B., and L. L. Gorden. „Attribution Theory and Advertiser Credibility." *Journal of Marketing Research* II (1974): 181–185.

Sherif, M. et al. *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment.* Norman, Okla.: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations, 1961.

Sherman, S. J. „On the Self-Erasing Nature of Errors of Prediction." *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (1980): 211–221.

Smith, G. H., and R. Engel. „Influence of a Female Model on Perceived Characteristics of an Automobile." *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association* 3 (1968): 681–682.

Smith, M. M., and R. G. C. Fuller. „Effects of Group Laughter on Responses to Humorous Materials." *Psychological Reports* 30 (1972): 132–134.

Smith, R. E., and S. D. Hunt. „Attributional Processes in Promotional Situations." *Journal of Consumer Research* 5 (1978): 149–158.

Stephan, W. G. „School Desegregation: An Evaluation of Predictions Made in *Brown* v. *Board of Education.*" *Psychological Bulletin* 85 (1978): 217–238.

Stewart, J. E., II. „Defendant's Attractiveness as a Factor in the Outcome of Trials." *Journal of Applied Social Psychology* 10 (1980): 348–361.

Styron, W. „A Farewell to Arms." *New York Review of Books* 24 (1977): 3–4.

Suedfeld, P., S. Bochner, and C. Matas. „Petitioner's Attire and Petition Signing by Peace Demonstrators: A Field Experiment." *Journal of Applied Social Psychology* I (1971): 278–283.

Swap, W. C. „Interpersonal Attraction and Repeated Exposure to Rewards and Punishers." *Personality and Social Psychology Bulletin* 3 (1977): 248–251.

Tiger, L., and R. Fox. *The Imperial Animal.* New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971.

Toffier, A. *Future Shock.* New York: Random House, 1970. Tversky, A., and D. Kahnemann. „Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185 (1974): 1124–1131.

Walker, M. G. „Organizational Type, Rites of Incorporation, and Group Solidarity: A Study of Fraternity Hell Week." Doctoral dissertation, University of Washington, 1967.

West, C. K. *The Social and Psychological Distortion of Information.* Chicago: Nelson-Hall, 1981.

Whiting, J. W. M., R. Kluckhohn, and A. Anthony. „The Function of Male Initiation Ceremonies at Puberty." In *Readings in Social Psychology,* edited by E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley. New York: Holt, 1958.

Whitney, R. A., T. Hubin, and J. D. Murphy. *The New Psychology of Persuasion and Motivation in Selling.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1965.

Wicklund, R. A., and J. C. Brehm. Cited in Wicklund, R. A., *Freedom and Reactance.* Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1974.

Wilson, P. R., „The Perceptual Distortion of Height as a Function of Ascribed Academic Status." *Journal of Social Psychology* 74 (1968): 97–102.

Wilson, T. D. et al. „Introspection, Attitude Change, and Behavior Consistency," *Advances in Experimental Social Psychology,* Vol. 22, ed. L. Berkowitz. San Diego: Academic Press, 1989.

Wilson, W. R. „Feeling More Than We Can Know: Exposure Effects Without Learning." *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 811–821.

Woodside, A. G., and J. W. Davenport. „Effects of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior." *Journal of Marketing Research* II (1974): 198–202.

Worchel, S. „Beyond a Commodity Theory Analysis of Censorship: When Abundance and Personalism Enhance Scarcity Effects." *Basic and Applied Social Psychology* 13 (1992): 79–90.

___, and S. E. Arnold. „The Effects of Censorship and the Attractiveness of the Censor on Attitude Change." *Journal of Experimental Social Psychology* 9 (1973): 365–377.

___, and M. Baker. „The Effect of Censorship on Attitude Change: The Influence of Censor and Communicator Characteristics." *Journal of Applied Social Psychology* 5 (1975): 222–239.

Worchel, S., J. Lee, and A. Adewole. „Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value." *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (1975): 906–914.

Young, F. W. *Initiation Ceremonies.* New York: Bobbs-Merrill, 1965.

Zajonc, R. B. „The Attitudinal Effects of Mere Exposure." *Journal of Personality and Social Psychology Monographs* 9:2 (part 2) (1968).

___. „Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences." *American Psychologist* 35 (1980): 151–175.

___, H. Markus, and W. R. Wilson. „Exposure Effects and Associative Learning." *Journal of Experimental Social Psychology* 10 (1974): 248–263.

Zeilinger, D. A. et al. „A Commodity Theory Analysis of the Effects of Age Restrictions on Pornographic Materials." Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences, Purdue University, Paper No. 440, 1974.

Zweigenhaft, R. L. „Signature Size: A Key to Status Awareness." *Journal of Social Psychology* 81 (1970): 49–54.

DALYKINĖ RODYKLĖ

Cialdini, Robert B.

Ci-09 Įtakos galia : kaip pasiekti savo tikslus / Robert B. Cialdini ; iš anglų kalbos vertė Ieva Sakalinskaitė. – Vilnius : Alma littera, 2016. – 344 p. : iliustr.

ISBN 978-609-01-2236-5

Dr. Robert Cialdini yra įtakos ir įtikinimo srities tyrinėtojas ir ekspertas. Jo 35 metai tikslios, faktais paremtos paieškos kartu su 3 metų studijų programa apie tai, kas priverčia žmones pakeisti savo elgesį išsiplėtojo į be galo įtakingą knygą.

Ši knyga apie tyčia ar netyčia daromą įtaką ir apie tai, kaip jai pasipriešinti. Knygoje daug konkrečių pavyzdžių, kaip žinant tam tikrus mygtukus galima daryti rimtą poveikį žmonių elgesiui. Pagrindinis autoriaus tikslas – išsiaiškinti, kokie veiksniai priverčia vieną žmogų pasakyti „taip“ kitam. Išskiriami šeši įtakos ginklai: tai grįžtamumas, įsipareigojimas ir nuoseklumas, socialinis įrodymas, mėgstamumas, autoritetas ir stokos principas.

Robertas B. Cialdini yra Arizonos universiteto psichologijos ir rinkodaros profesorius, taip pat organizacijos „Influence at Work“ prezidentas. Šios tarptautiniu konsultavimu, strateginiu planavimu ir mokymais užsiimančios organizcijos veikla ir paremta 6 įtakos principais.

UDK 159.94+316.6+316.47

Robert B. Cialdini

ĮTAKOS GALIA

Kaip pasiekti savo tikslus

Iš anglų kalbos vertė *Ieva Sakalinskaitė*

Redaktorė *Vilma Zenevičienė*
Korektorė *Indrė Petrėtytė*
Viršelį kūrė *Kotryna Šeibokaitė*
Maketavo *Zita Pikturnienė*

Tiražas 1800 egz.
Išleido leidykla „Alma littera“, Ulonų g. 2, LT-08245 Vilnius
Interneto svetainė: www.almalittera.lt
Spaudė UAB „Spindulio spaustuvė“, B. Brazdžionio g. 23, LT-48184 Kaunas
Interneto svetainė: www.spindulys.lt

9 786090 122365
www.almalittera.lt



Dar niekada nebuvo taip svarbu žinoti, kaip atsispirti įtakai ir daryti ją kitiems. Šiais gausėjančios informacijos ir didėjančio gyvenimo tempo laikais vis dažniau sprendimus turime priimti itin greitai – neretai automatiškai ar pasikliaudami kitų žmonių patarimais. O tai atveria daugybę galimybių daryti įtaką, ir nebūtinai savo naudai.

Perskaitę šią knygą, negalėsite taip paprastai pasiduoti kitų žmonių įtakai ir būsite sąmoningesni. Autorius puikiai atskleidžia kiekvieną dieną mus veikiančius įtakos principus pateikdamas paprastų pavyzdžių ir subtilių šių principų taikymo niuansų.

Jeigu skaitydami knygą norėsite neigti įtakos galią Jūsų elgesiui, vadinasi, ši knyga ir parašyta Jums. Skaitykite dar kartą!

Kšištof Zmitrovič,
„OVC Consulting“ konsultantas

OVC
Consulting